

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**O Papel do Diretor de Turma no Projeto de Autonomia e
Flexibilidade Curricular**

Vera Lúcia Pais da Cruz Teles Duarte

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Área de Especialidade de Administração Educacional

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor António Carlos Correia

**Lisboa
2019**

Agradecimentos

“Aqueles que passam por nós, não
vão sós, não nos deixam sós.
Deixam um pouco de si, levam
um pouco de nós.”
(Antoine Saint-Exupéry)

Não querendo correr o risco de me esquecer de alguém, agradeço desde já a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta dissertação.

Aos meus pais, por me terem sempre incentivado a investir na minha formação académica.

Ao meu marido, meu parceiro, meu amigo, agradeço pela paciência e companheirismo ao longo deste processo.

Às minhas colegas de Mestrado Sandra Bergano e Tânia Coelho, pela amizade, força e apoio que sempre nos uniu, e que em alguns momentos mais atribulados foi de extrema importância para todas.

Ao Professor Doutor António Carlos Correia pela orientação inicial na definição do rumo deste estudo, e por toda a disponibilidade e apoio ao longo do percurso.

Resumo

O Diretor de Turma tem um papel de elo de ligação entre a escola, os professores que integram o conselho de turma, os alunos e os respetivos encarregados de educação.

No âmbito da autonomia das escolas, o Ministério da Educação implementou no ano letivo 2017/2018, o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular nos ensinos básico e secundário, em regime de experiência pedagógica. O referido projeto permite, consoante o contexto de cada escola, a criação de domínios de autonomia curricular ou novas disciplinas, não prejudicando a existência das áreas disciplinares e disciplinas previstas nas matrizes curriculares-base.

“Flexibilizar o currículo pode entender-se no sentido de organizar as aprendizagens de forma aberta, possibilitando que, num dado contexto (nacional, regional, de escola, de turma) coexistam duas dimensões como faces de uma mesma moeda: a clareza e delimitação das aprendizagens pretendidas e a possibilidade de organizar de forma flexível a estrutura, a sequência e os processos que a elas conduzem.” (Roldão, 1999).

O presente estudo aborda os apelos colocados ao Diretor de Turma na implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular.

O estudo foi realizado numa escola básica da área da grande Lisboa (sede de agrupamento), ainda em fase de projeto-piloto. A recolha de dados foi feita através de inquéritos aos diretores de turma, encarregados de educação e coordenadores de departamento; e entrevistas ao diretor e ao coordenador de diretores de turma.

Palavras-chave: diretor de turma, flexibilidade curricular, conselho de turma, lideranças intermédias, autonomia, currículo, perfil do aluno, aprendizagens essenciais, estudo de caso.

Abstract

At school there are intermediate structures of coordination, as it is the case of the Class Director, who hasn't a deliberative position, but is very important as a connector between the school organization, the classroom council professors, the students and their parents.

The Ministry of the Education implemented in 2017/2018, the project of autonomy and curricular flexibility of basic and secondary levels, in a pedagogical experience programme. The project allows, depending on the context of each school, the creation of domains of curricular autonomy or new subjects, without affecting the existing class subjects foreseen in the matrices curriculum.

"Flexibilize the curriculum can be understood in the sense of organizing the learnings of opened form, making possible that, in a context (national, regional, of school, group) two dimensions coexist as one: the clear way and delimitation of the intended learnings and the possibility to organize in a flexible way the structure, sequence and processes that they lead." (Roldão, 1999).

The present study approaches the paper of the Class Director as manager and leader, of curriculum and classes integrated in the project, Classroom Council, as well as in the integration of the students.

The study was carried out in a basic school of metropolitan Lisbon area. Data were collected by questionnaires given to class directors; parents; department coordinator. Interviews were made to school principal and teacher coordinator of class directors.

Key-words: class director, curricular flexibility, classroom council, Intermediate leaderships, autonomy, resume essential profile of students, essentials learnings, case study.

Índice geral

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
Índice geral.....	5
Lista de siglas utilizadas.....	7
Índice de gráficos	8
Índice de quadros.....	12
Índice de figuras	13
Introdução	14
Contextualização da investigação	14
Pertinência do Estudo.....	14
Problema e objetivos da investigação.....	14
Questões da investigação	16
Organização da Dissertação.....	16
Capítulo I – Enquadramento Teórico	18
1. As lideranças intermédias nas organizações educativas.....	18
1.1. O Diretor de Turma.....	19
1.1.1. Perspetiva histórica do cargo de Diretor de Turma.....	19
1.1.2. A legislação: um perfil “ideal” de Diretor de Turma.....	20
1.1.3. Os estudos realizados sobre o Diretor de Turma	30
1.1.4. Os documentos estruturantes da escola em estudo.....	36
2. As competências do Diretor de Turma: do quadro legislativo ao exercício prático	36
2.1. Os Constrangimentos no Exercício do Cargo.....	36
2.2. A relação do Diretor de Turma com os restantes interlocutores.....	38
2.2.1. O Diretor de Turma e os alunos.....	38
2.2.2. O Diretor de Turma e o Conselho de Turma.....	39
2.2.3. O Diretor de Turma e os Encarregados de Educação	41
Capítulo II – Metodologia: Opções e procedimentos	42
1. A opção pelo estudo de caso	42
2. Apresentação dos instrumentos de recolha de dados	43
2.1. Questionários	43
2.2. Entrevistas.....	44
3. O processo de tratamento de dados	45
Capítulo III - O papel do Diretor de Turma no Projeto Autonomia de Flexibilidade Curricular	46

1.	O Projeto de Flexibilidade Curricular.....	46
1.1.	Objetivo	46
1.2.	Princípios.....	47
1.3.	O Processo de implementação de Autonomia e Flexibilidade Curricular	48
1.4.	Os documentos orientadores do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular	49
1.5.	A constituição de Equipas Educativas	52
1.6.	O Plano Curricular de Turma e a sua implementação: o papel do Diretor de Turma na gestão do conselho de turma	53
Capítulo IV – Estudo Empírico		56
1.	O contexto de realização do estudo.....	56
2.	A Estrutura Organizativa da Escola em estudo	56
Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados		63
1.	Resultados obtidos através dos questionários.....	63
1.1.	Caracterização dos inquiridos	63
1.2.	Análise das respostas às questões.....	64
1.2.1.	Questionário aplicado aos DT	64
1.2.2.	Questionário aplicado aos EE	93
1.2.3.	Questionário aplicado aos Coordenadores de Departamento	108
2.	Resultados obtidos através das entrevistas.....	115
2.1.	Entrevista à Diretora da Escola.....	115
2.2.	Entrevista à Coordenadora dos DT.....	117
Capítulo VI - Conclusões		120
1.	Considerações finais	120
2.	Propostas para futuros trabalhos	127
Bibliografia.....		129
ANEXOS		142

Lista de siglas utilizadas

AE – Aprendizagens Essenciais

CDT – Conselho de Diretores de Turma/ Coordenador dos Diretores de Turma

CG - Conselho Geral

CG - Conselhos de Grupo Disciplinar

CP - Conselho Pedagógico

CRSE - Comissão de Reforma do Sistema Educativo

CT - Conselhos de Turma

DL - Decreto-Lei

DT - Diretores de Turma

EE – Encarregados de Educação

LBSE - Lei de Bases do Sistema Educativo

P/EE - Pais e Encarregados de Educação

PA – Perfil do Aluno

PAA - Plano Anual de Atividades

PAFC – Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular

PAPA – Plano Anual e Plurianual de Atividades

PC – Professor Contratado

PCA - Percursos Curriculares Alternativos

PCT - Projeto Curricular de Turma

PEE - Projeto Educativo de Escola

PEA – Projeto Educativo de Agrupamento

PQND - Professor do Quadro de Nomeação Definitiva

PQZP – Professor do Quadro de Zona Pedagógica

PSE – Promoção do Sucesso Escolar

RI- Regulamento Interno

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Sexo	64
Gráfico 2 - Idade	64
Gráfico 3 – Nº de anos de docência.....	65
Gráfico 4 – Habilitações Académicas.....	65
Gráfico 5 – Grupo de Recrutamento	66
Gráfico 6 – Situação Profissional	66
Gráfico 7 – Ano do qual foi DT em 2017/2018	67
Gráfico 8 – Outros cargos desempenhados além de DT	67
Gráfico 9 – Gosta de exercer o cargo de DT	68
Gráfico 10 – Perfil para o exercício do cargo de DT	68
Gráfico 11 – Opiniões de peso para o exercício do cargo de DT.....	69
Gráfico 12 – Atividades que absorvem mais tempo ao DT	70
Gráfico 13 – Forma de seleção dos professores para exercer o cargo de DT .	71
Gráfico 14 – Aspetos para a seleção de docentes para o cargo de DT	71
Gráfico 15 – Fatores condicionantes do exercício de funções do DT	72
Gráfico 16 – Contacto com os professores do CT	72
Gráfico 17 – Forma de contacto preferencial com os EE.....	73
Gráfico 18 – Solicitação da participação dos pais/EE para projetos/atividades da turma e da escola	73
Gráfico 19 – O DT é essencialmente.....	74
Gráfico 20 – Tema abordado com mais frequência nos CT	74
Gráfico 21 – Desempenho do DT perante crítica por parte do EE	75
Gráfico 22 – Dificuldades na construção do PCT.....	75
Gráfico 23 – Promoção da participação dos órgãos de gestão intermédia por parte da Direção	76
Gráfico 24 – Canais de comunicação entre a Direção e órgãos de gestão intermédia.....	77
Gráfico 25 - Persistência.....	78
Gráfico 26 – Facilidade de relacionamento	78
Gráfico 27 - Intuição.....	78
Gráfico 28 – Saber ouvir	78
Gráfico 29 - Motivação	78
Gráfico 36 – Mecanismos eficazes de responsabilização dos professores	80

Gráfico 37- Autoridade	80
Gráfico 38 – O DT e o enquadramento legislativo	81
Gráfico 39 – O DT/competências legais no contexto organizacional da Escola	81
Gráfico 40 – O DT / ultrapassagem das competências legais para a melhoria da prática organizacional.....	82
Gráfico 41 – O DT/ adequação das competências legais à comunidade e aos alunos	82
Gráfico 42 – O DT e o desconhecimento das competências legais	82
Gráfico 43 – O DT e as questões escolares	82
Gráfico 44 – O DT e a orientação pessoal e social dos alunos.....	82
Gráfico 45 – O DT deve ajudar os alunos a tornarem-se autónomos	82
Gráfico 46 – O DT e a construção do projeto de vida do aluno	83
Gráfico 47 – O DT e articulação curricular	83
Gráfico 48 – O DT e as visitas domiciliárias.....	83
Gráfico 49 – O DT e as técnicas e métodos de estudo	83
Gráfico 50 – O DT na orientação educativa dos alunos	84
Gráfico 51 – Definição de um perfil na legislação	84
Gráfico 52 – Relação de Cooperação entre o DT e o EE	85
Gráfico 53 – O DT deve ultrapassar a relação professor/aluno	85
Gráfico 54 – O DT e a resolução de problemas pessoais dos alunos mais carenciados	85
Gráfico 55 – O DT deve ter conversas individuais com os alunos	85
Gráfico 56 – Projeto Educativo e a ação do DT como orientador educativo dos alunos	85
Gráfico 57 – Se o cargo do DT não fosse de aceitação obrigatória	85
Gráfico 58 – O DT eleito pelo CT	86
Gráfico 59 – Formação Contínua no âmbito o PAFC	86
Gráfico 60 – Documentos Estruturantes do PAFC	87
Gráfico 61 – O PAFC e o Perfil dos Aluno à saída da escolaridade obrigatória	88
Gráfico 62 – Dificuldades na implementação do PAFC	88
Gráfico 63 – Gestão do PCT	89
Gráfico 64 – Os Domínios de Autonomia Curricular	90
Gráfico 65 – Coordenação do Conselho de Turma.....	90
Gráfico 66 – Gestão do Currículo.....	91

Gráfico 67 – Avaliação dos alunos.....	91
Gráfico 68 – PAFC: novas funções/responsabilidades no cargo do DT?.....	92
Gráfico 69 – Novas funções/responsabilidades do DT	92
Gráfico 70 - Sexo	93
Gráfico 71 - Idade	93
Gráfico 72 – Grau académico	94
Gráfico 73 – Ano que o educando frequentava.....	94
Gráfico 74 – Contacto com o DT voluntariamente	95
Gráfico 75 – EE convocado pelo DT	95
Gráfico 76 – Forma de contacto pelo DT	96
Gráfico 77 – Reunião com o DT.....	96
Gráfico 78 – Contacto entre DT e EE.....	97
Gráfico 79 – Hora semanal para atendimento aos EE	97
Gráfico 80 – Representante EE	98
Gráfico 81 – Solicitação dos EE para projetos/atividades.....	98
Gráfico 82 – Informação sobre problemas familiares.....	99
Gráfico 83 – Informação de problemas de saúde do educando.....	99
Gráfico 84 – Análise da assiduidade, comportamento e aproveitamento do educando com o DT	99
Gráfico 85 - Analisou com o DT como orientar o seu educando a nível do estudo.....	100
Gráfico 86 - Analisou com o DT o Projeto Educativo do Agrupamento.....	100
Gráfico 87 – Analisou com o DT regras de civismo a desenvolver no seu educando.....	100
Gráfico 88 - Debateu com o DT a integração do seu educando na escola e na turma.	101
Gráfico 89 – Questões escolares (aproveitamento, avaliação...)	101
Gráfico 90 – O DT na orientação pessoal e social dos alunos.....	102
Gráfico 91 – O DT deve ajudar os alunos a serem autónomos	102
Gráfico 92 – O DT como modelo de referência para os alunos	103
Gráfico 93 – O DT deve ajudar os alunos a construir o seu projeto de vida ..	103
Gráfico 94 – O DT e os assuntos administrativos	104
Gráfico 95 – O DT e as visitas domiciliárias.....	104
Gráfico 96 – Relação DT/aluno	105

Gráfico 97 – O DT e a resolução de problemas dos alunos carenciados	105
Gráfico 98 – O DT e as conversas individuais com os alunos	106
Gráfico 99 – O DT e as informações aos EE	106
Gráfico 100 – Qualidades mais importantes para desempenho do cargo de DT	107
Gráfico 101 – Participação dos EE nos Conselhos de Turma	107
Gráfico 102 – Sexo	108
Gráfico 103 – Faixa etária	108
Gráfico 105 – Departamento	108
Gráfico 106 – Situação Profissional	109
Gráfico 107 – N.º de anos no exercício do cargo de Coordenador de Departamento	109
Gráfico 108 – Formação contínua no âmbito do PAFC	109
Gráfico 109 – Documentos estruturantes do PAFC	110
Gráfico 110 – PAFC: novas funções/responsabilidades no cargo do DT?	110
Gráfico 111 – Novas funções/responsabilidades do DT	111
Gráfico 112 – Articulação entre Coordenador de Departamento e DT	112
Gráfico 113 – Assuntos levados a Conselho Pedagógico	113
Gráfico 114 – Assuntos levados a Conselho Pedagógico pelo Coordenador dos Diretores de Turma	114
Gráfico 115 – Reunião com a Direção ou com o Coordenador dos DT	114
Gráfico 116 – Reforço do papel do DT	114

Índice de quadros

Quadro 1 - Funções do DT (Fonte: Decreto Regulamentar nº10/99, de 21 de julho).....	26
Quadro 2 - Questionários distribuídos (vs) Questionários recolhidos	44
Quadro 3 – Alterações no âmbito da gestão curricular	112

Índice de figuras

Figura 1 – A Papel de Articulação do DT	39
Figura 2 – Equipa Coordenação Nacional do PAFC (Fonte: https://www.dge.mec.pt)	48
Figura 3 – Organograma da escola em estudo	56

Introdução

Contextualização da investigação

A presente investigação insere-se no âmbito do curso de Mestrado em Educação do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. A temática centra-se no campo das lideranças intermédias, mais especificamente, no papel do Diretor de Turma, no contexto específico do Projeto de Flexibilidade Curricular, implementado pelo Ministério da Educação, como experiência pedagógica no ano letivo 2017/2018.

Pertinência do Estudo

A opção do tema em estudo teve em conta o exercício regular do cargo de direção de turma, a relevância do referido cargo em termos organizacionais e a atualidade do tema. Com a implementação do PAFC são colocados novos desafios e apelos ao Diretor de Turma. Uma vez que integrei ainda na fase-piloto a equipa de docentes a lecionar turmas integradas no referido projeto, estando no presente ano letivo a dar continuidade pedagógica a essas turmas, aquele converteu-se no foco principal do nosso estudo. Toda a pesquisa foi realizada em pleno exercício da função docente, o que, sendo positivo, exigiu um esforço maior ao nível da gestão do tempo destinado a todo o processo de investigação.

Será também interessante analisarmos os critérios de atribuição do cargo, que muito embora estejam definidos na legislação, nem sempre serão aplicados “O facto de um docente ser nomeado director de turma raramente é percebido pelo próprio, ou pelos pares, como um factor de distinção (reconhecimento), e mais frequentemente é sentido como uma penalização ou, no mínimo, como “um mal necessário””. (Sá, 1997:8)

Problema e objetivos da investigação

Cada escola, enquanto organização, tem um conjunto próprio de práticas de gestão, sendo o objetivo principal o desenvolvimento do serviço público de educação. Nestas práticas de gestão, o diretor representa um papel determinante para a criação de uma cultura de escola, em que todos os atores da comunidade educativa participem, promovendo assim a cooperação ao nível das políticas internas. O desafio que cabe ao diretor é ir mais além do que o cumprimento de normativos e da realização de tarefas, e ter como principal foco os atores, os seus

interesses, necessidades e motivações. Cada escola tem uma identidade própria, uma cultura específica, o que faz com que tenha o seu próprio. A cultura de escola remete, assim, para a existência, de um conjunto de fatores organizacionais e processos sociais específicos que relativizam a cultura escolar (enquanto expressão dos valores, hábitos, comportamentos, transmitidos pela forma escolar de educação a partir de determinações exteriores) (Barroso, 2004).

E, embora as organizações educativas sejam regidas por legislação comum, os currículos sejam definidos a nível nacional, obedeçam ao mesmo calendário escolar, o ambiente escolar resulta das diferentes populações, das diferentes vivências, o que faz com que cada escola possua metas e objetivos distintos.

Desta forma, será possível conseguir um melhor ambiente de escola, baseado nas relações interpessoais, e que irá assim permitir a promoção de novos projetos. Pode considerar-se que o sucesso ou fracasso de novas políticas está dependente desta realidade.

Mas para que este desafio seja uma realidade, o diretor “precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas” (Chiavenato 2004: 122), o que nem sempre é fácil.

Com a entrada em vigor do DL n.º 115-A/98, teve início o regime de autonomia, que veio dar a possibilidade de alterar a identidade das escolas. O referido decreto dava ênfase à componente humana, como aspeto preponderante para a construção da dita autonomia, e para a criação de um bom ambiente de escola.

Mas toda esta inovação não se cinge apenas à figura do diretor, “a eficácia da introdução de uma inovação na escola depende das suas lideranças de topo e intermédias” (Formosinho, 2009:64).

A organização educativa assenta principalmente no processo de ensino-aprendizagem, mas também na relação existente entre todos os atores educativos (professores, funcionários, pais e encarregados de educação, alunos). De realçar aqui o papel do diretor de turma, como o elo de ligação entre os alunos, P/EE e professores, com quem deve trabalhar em estreita colaboração.

Questões da investigação

Sendo o foco desta investigação analisar o papel do diretor de turma, no âmbito da implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, o estudo pretende indagar resposta para as seguintes questões:

- No âmbito do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, implementado no ano letivo 2017/2018, quais os novos desafios colocados ao DT?
- Qual o papel do DT na gestão do Conselho de Turma?
- De que forma o DT procede à gestão do trabalho de projeto?
- Qual a representação que o DT tem do seu desempenho? Haverá correspondência com a representação de pais/EE e dos restantes professores?
- Poderá o DT ser o promotor do trabalho colaborativo do conselho de turma?

Organização da Dissertação

O estudo está estruturado da seguinte forma:

Na introdução é feita a justificação da escolha do tema e a pertinência do estudo. Procedeu-se ao mapeamento dos estudos já realizados no âmbito do tema, com o objetivo de analisar as diferentes formas de abordagem.

No Capítulo I é feito o enquadramento teórico. Tem início com a revisão da literatura onde é traçada a evolução do cargo dentro do quadro legislativo, é feito um levantamento da legislação inerente ao exercício do cargo, assim como são identificadas as atribuições e os constrangimentos ao desempenho do DT. Para além disso é analisada a relação do DT com os restantes atores: alunos, Conselho de Turma e Encarregados de Educação.

No Capítulo II é apresentada a metodologia aplicada na realização do estudo e são apresentados os instrumentos de recolha de dados (questionário e entrevista), assim como a forma como decorrerá o processo de tratamento dos dados recolhidos.

No Capítulo III é apresentado o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, implementado pelo Ministério da Educação em regime de experiência pedagógica, no ano letivo 2017/2018. Começa por ser feita referência aos documentos

orientadores: Perfil do Aluno, Aprendizagens Essenciais e a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania. Segue-se a análise das competências do DT neste projeto, nas suas diversas vertentes: como gestor curricular, como gestor do CT, e como principal responsável pelo Plano Curricular de Turma.

O Capítulo IV refere-se ao estudo empírico e inclui a caracterização do contexto onde se realizou o estudo e a apresentação de estrutura organizativa da escola.

O Capítulo V tem início com a caracterização dos inquiridos. São apresentados os resultados da recolha de dados, procedendo-se à análise dos mesmos. Os dados recolhidos foram processados e analisados através de uma folha de Cálculo Excel, tendo-se efetuado uma análise de conteúdo a todas as respostas em formato aberto.

Finalmente, no Capítulo VI são apresentadas as considerações finais e propostas para hipóteses de futuros trabalhos.

1. As lideranças intermédias nas organizações educativas

Com a publicação do DL n.º115-A/98 de 4 de maio, as escolas ganharam a possibilidade de adotar medidas a nível pedagógico e estratégico, adaptadas à sua realidade. São introduzidas na escola as chamadas lideranças intermédias, que permitiram a descentralização, promovendo assim uma nova organização da escola e uma maior participação dos vários atores nela integrados. O referido decreto proporcionou à escola gerir a autonomia que lhe foi conferida. Estas estruturas de gestão intermédia têm um papel de relevo na melhoria da escola, não só por serem responsáveis pela implementação de estratégias de mudança, mas também por promoverem o envolvimento dos professores no que diz respeito à tomada de decisões.

Num contexto de liderança distribuída, as competências e sabedoria dos professores permite-lhes o desempenho de papéis de liderança, ainda que sob a supervisão e coordenação do líder escolar (Costa, 2012)

Com a publicação do DL n.º75/2008, surge o enquadramento legal para a criação das estruturas de coordenação, nomeadamente os conselhos de turma e dos diretores de turma. No preâmbulo do DL referido anteriormente, é referido que se pretende

reforçar as lideranças das escola (...) criar condições para que se afirmem boas lideranças e lideranças eficazes, para que em cada escola exista um rosto, um primeiro responsável, dotado da autoridade necessária para desenvolver o projecto educativo da escola e executar localmente as medidas de política educativa.

É no âmbito das boas lideranças que se integra o gestor intermédio, que de acordo com a posição que ocupa na organização educativa, tem a possibilidade de promover medidas de apoio e de correção, conducentes à melhoria do desempenho dos professores, com a finalidade última de promover o sucesso educativo. (Oliveira, 2000)

O DT é designado pelo diretor, de acordo com a (alínea f) do n.º4 do Artigo 20º do Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril).

1.1. O Diretor de Turma

1.1.1. Perspetiva histórica do cargo de Diretor de Turma

Nos finais do século XIX deu-se a Reforma do Ensino Liceal e surgiu legislação publicada por Jaime Moniz referente à implementação do Sistema Escolar Público. Foi criado nesta altura o cargo de diretor de classe, com algumas semelhanças ao papel do diretor de turma como conhecemos atualmente. A função do diretor de classe era “ensinar uma mesma disciplina, ao mesmo tempo, a vários alunos e o de ensinar várias disciplinas, ao mesmo aluno, no mesmo ano”. Barroso citado por Carvalho (2012:34). A classe começa a ser considerada como um nível essencial de gestão intermédia, não apenas por se tratar de uma estrutura curricular, mas também como de um agrupamento base de alunos e professores (Barroso, 1991).

A existência do cargo perdurou, e por volta de 1926, no período da República, era o único cargo de gestão intermédia nas escolas.

O Conselho Escolar propunha o professor que deveria assumir o cargo, e posteriormente o Governo procedia à nomeação. No que se refere às atribuições do diretor de classe, cabia-lhe “a orientação dos alunos e a disciplina dentro da respectiva classe. Presidem às reuniões de classe que decorrem no final de cada período lectivo, para apreciação do aproveitamento dos alunos”, usufruindo de uma gratificação mensal ao longo de todo o ano escolar (DL n.º 12245, de 2 de Outubro de 1926).

Nos finais dos anos 60 surge um novo modelo organizacional e administrativo, começando a emergir uma estrutura de gestão intermédia, em que a preocupação era a orientação dos alunos. O diretor de turma e o conselho de turma passam a existir como órgãos representantes da turma. Esta mantém-se como uma “unidade nuclear do processo ensino, estrutura elementar de onde tudo deve partir e para onde tudo deve irradiar” (Lima, 1986:9). A figura do DT passa a existir também no Ensino Liceal e Técnico, que corresponde ao atual ensino secundário, com as mesmas atribuições (art.º4º, DL 102/73, de 13 de Março).

As atribuições do cargo têm permanecido quase sem alterações, muito embora o exercício do cargo de DT esteja cada vez mais sobrecarregado e, limitado pela legislação vigente. Segundo Castro (1995, pp. 82-85) o DT exerce um “vasto leque de funções” quer as citadas em normativos, quer as diretamente ligadas ao acompanhamento e coordenação “dos Novos Modelos da Reforma Educativa”.

1.1.2. A legislação: um perfil “ideal” de Diretor de Turma

A orientação educativa dos alunos e a coordenação dos professores da mesma turma foi ao longo dos tempos uma preocupação em Portugal. Existem referências que remontam aos finais do século XIX, quando se iniciou a implementação do Sistema Escolar Público, consagrando essa função no papel do Diretor de Classe (Reforma do Ensino Liceal de 1895).

Com o decorrer dos tempos, esta função foi sofrendo alterações, reflexo das várias reformas educativas implementadas. O cargo de DT surgiu através do **DL n.º 48572**, de 9 de Setembro de 1968, com o objetivo de proceder à orientação escolar dos alunos integrados na sua respetiva turma. Assim sendo, a turma é uma “unidade nuclear do processo ensino, estrutura elementar de onde tudo deve partir e para onde tudo deve irradiar” (Lima, 1986: 9).

Com o **Decreto-Lei n.º102/73**, de 13 de março, a figura do DT é alargada ao Ensino Liceal e Técnico, que corresponde ao atual Ensino Secundário, com atribuições e competências similares às do ciclo preparatório (atual 2º ciclo do ensino básico). É ainda apresentada uma tabela relativa à gratificação pelo exercício da função.

Através do **DL 769-A/76**, de 23 de outubro é institucionalizada a dimensão participativa, através de eleições e de órgãos colegiais de decisão (conselho diretivo, conselho pedagógico), e outros órgãos de gestão intermédia. No fundo pretendia-se consolidar a experiência de “gestão democrática”, introduzida com a mudança de regime governativo, em 1974. Este decreto segundo Barroso (1991:69) foi considerado uma “prótese democrática” numa “administração burocrática”. Posteriormente houve a necessidade de regulamentar o funcionamento do Conselho Pedagógico, e o regime disciplinar dos alunos, que foi legislado pela **Portaria 679/77**, de 8 de novembro, “constitui a primeira tentativa (incipiente) de regulamentação do cargo de director de turma” (Sá, 1997:53). Nesta portaria é regulamentado o funcionamento do conselho de turma, assim como as atribuições do DT, quer em relação aos conselhos diretivo e pedagógico, quer em relação aos alunos e encarregados de educação. No que concerne aos conselhos diretivo e pedagógico, o DT deverá servir de apoio à ação dos mesmos. Deverá ainda comunicar ao presidente do conselho diretivo, os casos disciplinares que pela gravidade ultrapassem a sua competência. (Art.º 7.3.1 alínea a)

“As áreas de intervenção do director de turma são agrupadas em três domínios: articulação com o conselho directivo e conselho pedagógico; articulação com os alunos; ligação com os encarregados de educação. Não se esclarece o processo de designação, nem os requisitos para o exercício do cargo”. (Sá,1997:53)

Relativamente aos alunos, cabe ao DT o esclarecimento destes, antes de proceder à eleição do delegado de turma; reunir com os alunos sempre que necessário, por sua iniciativa, a pedido do aluno delegado de turma ou da maioria dos alunos, a fim de resolver problemas surgidos com a turma ou acerca dos quais interessa ouvi-la, e ainda estabelecer contactos frequentes com o aluno delegado de turma para se manter ao corrente de todos os assuntos relacionados com a turma (Art.º 7.3.1 alínea b).

Finalmente em relação aos encarregados de educação, o DT tem como atribuição recebê-los individualmente em dia e hora indicados para esse fim; proceder à convocatória e organização de reuniões com os mesmos, para prestar informações acerca da avaliação, orientação, disciplina e atividades escolares; deverá ainda informar os EE no que diz respeito ao aproveitamento, assiduidade e comportamento dos alunos (Art.º 7.3.1 alínea c).

É referido também no Art.º 7.3.9 alínea d), a necessidade de aumentar a aproximação entre a escola e a família, nomeadamente nas questões da assiduidade dos alunos.

A figura do DT volta a ser alvo de alterações a nível da legislação, com a publicação da **Portaria 970/80**, de 12 de novembro, que aprovou o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e dos seus Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias e Secundárias. São estabelecidas normas genéricas, no que diz respeito ao DT. Destacam-se os requisitos elencados nesta portaria, para atribuição de direção de turma:

74.1.1 Capacidade de relacionamento fácil com os alunos, restantes professores, pessoal não docente e encarregados de educação, expressa pela sua comunicabilidade e modo como são aceites;

74.1.2 Tolerância e compreensão associados sempre a atitudes de firmeza que impliquem respeito mútuo;

74.1.3 Bom senso e ponderação;

74.1.4 Espírito metódico e dinamizador;

74.1.5 Disponibilidade para apreciar as solicitações a que têm de responder;

74.1.6 Capacidade de prever situações e solucionar problemas sem os deixar avolumar.

Relativamente às atribuições do DT, são referidas as seguintes:

80.1 - Desenvolver as ações que promovam e facilitem uma integração correta dos alunos na vida escolar.

80.2 - Incentivar as condições que conduzam à existência de um diálogo permanente com alunos e pais ou encarregados de educação, tendo em vista um esclarecimento e colaboração recíproca do andamento dos trabalhos da solução das dificuldades pessoais e escolares.

80.3 - Criar condições de participação efetiva dos professores na planificação dos trabalhos, na ação disciplinar e nas ações de informação e esclarecimento de alunos, pais e encarregados de educação.

80.4 - Providenciar no sentido de que seja assegurada aos professores da turma a existência dos meios e documentos de trabalho e de orientação necessários ao desempenho das atividades.

Surge posteriormente o **Decreto-lei nº211/B/86**, de 31 de julho, que aprova o Regulamento de Funcionamento dos Conselhos Pedagógicos e Órgãos de Apoio nas Escolas Preparatórias, Preparatórias e Secundárias e Secundárias. Para a atribuição do cargo de DT mantêm-se as atribuições e os requisitos de personalidade. Emerge, no entanto, uma novidade, é estabelecida uma escala de prioridades, com base na situação profissional dos docentes que eventualmente venham a exercer o cargo. Assim, a atribuição da direção de turma deverá ser feita seguindo as prioridades apresentadas: professores em profissionalização no 2ºano; professores profissionalizados efetivos; professores profissionalizados não efetivos; professores provisórios com habilitação própria.

A 14 de outubro de 1986, é publicada **Lei nº46/86**, que estabelece a Lei de Bases do Sistema Educativo, na sequência dos princípios orientadores da política educativa portuguesa, estabelecidos na Constituição de 1976. A LBSE veio “contribuir para desenvolver o espírito e a prática democrática, através da adoção de estruturas e processos participativos na definição da política educativa, na administração e gestão do sistema escolar e na experiência pedagógica quotidiana, em que se integram todos os intervenientes no processo educativo, em especial os alunos, os docentes e as famílias” (artigo 3.º, b).

O **Desp.8/SERE/89**, de 8 de fevereiro, não veio acrescentar nada relativamente às atribuições do DT, no entanto as “características de personalidade” antes consagradas, possivelmente pela dificuldade prática de verificar a sua prévia existência, são eliminadas. Importa ainda referir, que este despacho direciona para uma atuação mais vinculada do DT, em que a preocupação governamental é aproximar o DT à realidade contextual dos alunos.

Segundo o **DL nº172/91**, de 10 de maio, é definido o regime de direção, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. A função do DT é colocada ao nível de outras

estruturas de orientação educativa e é definida a forma como é escolhido. O cargo de DT deverá ser atribuído pelo Diretor, e deve ser escolhido entre os membros do conselho de turma, não fazendo qualquer referência às competências necessárias.

Com a publicação da **Portaria nº921/92**, de 23 de setembro, passam a estar formalmente definidas as competências para o desempenho do cargo. Destaca-se a responsabilidade de participar no processo de ensino-aprendizagem, em colaboração com o encarregado de educação. São identificadas três funções previstas para o exercício do cargo:

- Funções administrativas – nas quais se inclui a elaboração do processo individual do aluno e a gestão da assiduidade;
- Funções pedagógicas – potenciar a realização de atividades interdisciplinares, coordenar o processo de avaliação, coordenar os planos de recuperação, elaborar os planos de estudo em caso de retenção, bem como propor medidas de apoio educativo e a avaliação das mesmas.
- Funções disciplinares – onde é feita a análise e gestão de ocorrências de carácter disciplinar.

São elencadas as competências para o exercício do cargo de DT (Art.º10º):

- a) Promover junto do conselho de turma a realização de ações conducentes à aplicação do projeto educativo da escola, numa perspetiva de envolvimento dos encarregados de educação e de abertura à comunidade;
- b) Assegurar a adoção de estratégias coordenadas relativamente aos alunos da turma, bem como a criação de condições para a realização de atividades interdisciplinares, nomeadamente no âmbito da área-escola;
- c) Promover um acompanhamento individualizado dos alunos, divulgando junto dos professores da turma a informação necessária à adequada orientação educativa dos alunos e fomentando a participação dos pais e encarregados de educação na concretização de ações para orientação e acompanhamento;
- d) Promover a rentabilização dos recursos e serviços existentes na comunidade escolar e educativa, mantendo os alunos e encarregados de educação informados da sua existência;
- e) Elaborar e conservar o processo individual do aluno facultando a sua consulta ao aluno, professores da turma, pais e encarregado de educação;
- f) Apreciar ocorrências de insucesso disciplinar, decidir da aplicação de medidas imediatas no quadro das orientações do conselho pedagógico em matéria disciplinar e solicitar ao diretor executivo a convocação extraordinária do conselho de turma;
- g) Assegurar a participação dos alunos, professores, pais e encarregados de educação na aplicação de medidas educativas decorrentes da apreciação de situações de insucesso disciplinar;

- h) Coordenar o processo de avaliação formativa e sumativa dos alunos, garantindo o seu carácter globalizante e integrador, solicitando, se necessário, a participação dos outros intervenientes na avaliação;
- i) Coordenar a elaboração do plano de recuperação do aluno decorrente da avaliação sumativa extraordinária e manter informado o encarregado de educação;
- j) Propor aos serviços competentes a avaliação especializada, após solicitação do conselho de turma;
- l) Garantir o conhecimento e o acordo prévio do encarregado de educação para a programação individualizada do aluno e para o correspondente itinerário de formação recomendados no termo da avaliação especializada;
- m) Elaborar, em caso de retenção do aluno no mesmo ano, um relatório que inclua uma proposta de repetição de todo o plano de estudos desse ano ou de cumprimento de um plano de apoio específico e submetê-lo à aprovação do conselho pedagógico, através do coordenador de ano dos diretores de turma;
- n) Propor, na sequência da decisão do conselho de turma, medidas de apoio educativo adequadas e proceder à respetiva avaliação;
- o) Apresentar ao coordenador de ano dos diretores de turma o relatório elaborado pelos professores responsáveis pelas medidas de apoio educativo;
- p) Presidir às reuniões de conselho de turma, realizadas, entre outras, com as seguintes finalidades: Avaliação da dinâmica global da turma; Planificação e avaliação de projetos de âmbito interdisciplinar, nomeadamente da área-escola; Formalização da avaliação formativa e sumativa;
- q) Apresentar ao coordenador de ano, até 20 de Junho de cada ano, um relatório de avaliação das atividades desenvolvidas.

O **Decreto-lei nº115-A/98**, define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Ficam assim clarificadas algumas responsabilidades, atribuindo ao DT a função de coordenador do desenvolvimento do Plano de Trabalho da Turma (PTT), mais tarde substituído pelo Projeto Curricular de Turma (PCT). Encontram-se referências específicas no artº36º, onde é referida a organização das atividades de turma, no art.º 37º, a coordenação de ano, de ciclo ou de curso.

A 21 de julho de 1999, é publicado o **Decreto Regulamentar nº10/99** (que revoga a Portaria nº921/92), define o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, aprovado anteriormente pelo DL nº 115-A/98, vem acrescentar algumas condições ao critério de atribuição do cargo; continua a ser por designação do conselho executivo, escolhido entre os professores da turma, mas deverá ser preferencialmente profissionalizado. De certa forma as competências referidas permanecem, embora de uma forma mais generalista. O foco principal é a

coordenação do processo de ensino-aprendizagem e a articulação com os EE, no entanto, é de destacar a alínea b) do artº7, em que é mencionada a promoção da comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos. Esta competência de coordenação, traça no fundo o perfil do gestor intermédio, entre alunos, professores, pais e o órgão de gestão da escola. Este Decreto Regulamentar é de grande importância, pois faz a explicitação das competências do DT, remetendo para o Regulamento Interno de cada escola a sua especificação. São elencadas as seguintes funções:

- A coordenação das actividades do conselho de turma é realizada pelo director de turma, o qual é designado pela direcção executiva de entre os professores da turma, sendo escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado.
- Sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno, ao director de turma compete:
- Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação;
- Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos;
- Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno;
- Articular as actividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação;
- Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador;
- Apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido. (art.º 7º)

No artº10, é apresentada uma resolução inovadora ao prever “ (...) o acompanhamento, de forma individualizada, do processo educativo de um grupo de alunos, de preferência ao longo do seu percurso escolar”, através da figura do Professor-Tutor, a designar pelo Conselho Executivo.

A legislação traça um perfil “ideal” para o professor DT, elencando as competências e funções para o exercício do cargo. Mas será que existe consistência entre a atribuição de poderes e a respetiva operacionalização?

De acordo com Portaria n.º 970/80, de 12 de novembro, foi traçado um perfil considerado desejável para o DT fazendo referência às seguintes qualidades: capacidade de relacionamento e espírito dinamizador, tolerância, compreensão, bom senso, espírito metódico, disponibilidade e capacidade de resolução de problemas. Estas mesmas características da personalidade, foram mais tarde eliminadas com o Desp.8/SERE/89, de 8 de fevereiro, possivelmente pelo facto de ser difícil verificar a sua existência.

Com a publicação do Decreto Regulamentar nº10/99, de 21 de julho é feita a explicitação das competências do DT, remetendo para o Regulamento Interno de cada escola a sua especificação. O foco principal é a coordenação do processo de ensino-aprendizagem e a articulação com os EE. É nesta coordenação entre alunos, professores, encarregados de educação e o órgão de gestão da escola que reside o perfil do gestor intermédio. (Art.º7º)

LEGISLAÇÃO	FUNÇÕES DO DT
<p>Decreto Regulamentar nº10/99, de 21 de julho</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 A coordenação das actividades do conselho de turma é realizada pelo director de turma, o qual é designado pela direcção executiva de entre os professores da turma, sendo escolhido, preferencialmente, um docente profissionalizado. 2 Sem prejuízo de outras competências fixadas na lei e no regulamento interno, ao director de turma compete: <ol style="list-style-type: none"> a) Assegurar a articulação entre os professores da turma e com os alunos, pais e encarregados de educação; b) Promover a comunicação e formas de trabalho cooperativo entre professores e alunos; c) Coordenar, em colaboração com os docentes da turma, a adequação de actividades, conteúdos, estratégias e métodos de trabalho à situação concreta do grupo e à especificidade de cada aluno; d) Articular as actividades da turma com os pais e encarregados de educação promovendo a sua participação; e) Coordenar o processo de avaliação dos alunos garantindo o seu carácter globalizante e integrador; f) Apresentar à direcção executiva um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido. (art.º 7º)

Quadro 1 - Funções do DT (Fonte: Decreto Regulamentar nº10/99, de 21 de julho)

Estas mesmas funções são complementadas com o Regulamento Interno de cada escola.

O **Decreto-Lei nº6/2001, de 18 de janeiro**, aprova a reorganização curricular do ensino básico bem como da avaliação das aprendizagens e do processo de desenvolvimento do currículo nacional. Surge pela primeira vez referência ao PCT, que deverá ser aprovado em CT. Esta inovação atribuiu ao DT novas responsabilidades, não só ao nível da gestão do currículo nacional, mas também em termos de liderança, apelando ao trabalho colaborativo dos professores e do CT que lidera. Introduziu na matriz curricular três áreas curriculares não disciplinares: Área de Projeto, Estudo Acompanhado e Formação Cívica. Na maioria das vezes esta última área é atribuída ao DT.

A **Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro**, aprova o Estatuto do Aluno do Ensino não Superior. Faz referência ao DT, considera-o como coordenador do plano de trabalho da turma e encarregando-o de ser particularmente responsável pela adoção de medidas que levem à melhoria das condições de aprendizagem e à promoção de um bom ambiente educativo, compete-lhe ainda articular a intervenção dos professores de turma e dos pais e encarregados de educação, e colaborar com estes no sentido de prevenir e resolver problemas comportamentais ou de aprendizagem (artigo 5º, ponto 2).

É também definido em vários outros artigos, o âmbito de atuação do diretor de turma ao nível administrativo, destacando-se as componentes disciplinar e de assiduidade.

O DT viu as suas funções alargadas com a publicação do **Decreto-lei n.º3/2008, de 7 de janeiro**. O referido DL define os apoios especializados a prestar na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário dos sectores público, particular e cooperativo, visando a criação de condições para a adequação do processo educativo às necessidades educativas especiais dos alunos com limitações significativas ao nível da atividade e da participação num ou vários domínios de vida, decorrentes de alterações funcionais e estruturais, de carácter permanente, resultando em dificuldades continuadas ao nível da comunicação, da aprendizagem, da mobilidade, da autonomia, do relacionamento interpessoal e da participação social. (artigo 1º) Fica estipulado que o DT fará parte da equipa que elabora o Programa Educativo Individual (PEI), assim como será responsável pela coordenação do mesmo.

Com o **Decreto-lei n.º75/2008**, de 22 de abril é aprovado um novo regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, introduzindo alterações no modelo de governação das escolas. Introduce a figura do diretor como órgão de gestão.

Este diploma veio rever o regime jurídico da autonomia, administração e gestão das escolas com o objetivo de reforçar a participação das famílias e comunidades, na direção estratégica dos estabelecimentos de ensino e com a intenção de reforçar a constituição de lideranças fortes. Considerou-se como indispensável promover a abertura das escolas ao exterior, mas também a sua integração nas comunidades locais. Este objetivo foi concretizado com a instituição de um órgão de direção estratégica, em que para além da presença do pessoal docente e não docente,

passam a estar representados também os pais e encarregados de educação, e até mesmo os alunos (no caso dos adultos e do ensino secundário); as autarquias e a comunidade local, através dos representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas. Este órgão colegial de direção, designado por Conselho Geral, está incumbido da aprovação do regulamento interno (regras fundamentais de funcionamento da escola), das decisões estratégicas e de planeamento (projeto educativo, plano de atividades) e do acompanhamento da sua concretização (relatório anual de atividades). Mas há que destacar ainda, que é a este órgão que é confiada a capacidade de eleger e poder destituir o diretor, sendo também a este órgão que o diretor tem de prestar contas.

O **DL n.º75/2008**, estabeleceu também o enquadramento legal para a criação de estruturas de coordenação, nomeadamente para o acompanhamento dos alunos, caso dos conselhos e dos diretores de turma. Mantém-se a designação do DT pelo diretor (Art.º44º).

Importa no entanto destacar, que o DL n.º115-A/98 e o Decreto Regulamentar n.º10/99, inviabilizaram de certa forma a ascensão sócio profissional do cargo do DT, até porque a legislação que se seguiu (Decretos-Leis n.º75/2008 e 137/2012), destacaram muito mais a responsabilidade do Conselho de Turma do que a do DT, que segundo o n.º2 do art.º44 do DL 75/2008, passou apenas a coordenar as atividades CT, enquanto o CT passou a ter a seu cargo a organização, o acompanhamento e a avaliação das atividades a desenvolver com os alunos, assim como a articulação entre a escola e a família (n.º1 do artº44 do DL 75/2008).

No ano letivo 2017/2018 é implementado pelo Ministério da Educação, em regime de experiência pedagógica, o projeto de autonomia e flexibilidade curricular dos ensinos básico e secundário. Este projeto foi autorizado pelo **Despacho n.º 5908/2017**, de 5 de julho. Neste projeto, a figura do DT aparece associada à Gestão do Plano Curricular de Turma. Segundo o Art.º17º, DT fica assim incumbido de garantir:

- a) Um trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar;
- b) Uma atuação preventiva, que permita antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar;
- c) A adequação, diversidade e complementaridade das estratégias de ensino e aprendizagem, bem como dos instrumentos de avaliação e dos recursos educativos a adotar na turma;
- d) O envolvimento dos alunos no planeamento, desenvolvimento e monitorização do plano curricular da turma;

- e) A regularidade da monitorização do referido plano, avaliando, de acordo com a sua intencionalidade, o impacto das estratégias e medidas adotadas;
- f) A produção de informação descritiva sobre os desempenhos dos alunos, promovendo aprendizagens de qualidade e a sua autorregulação.

Em termos de práticas pedagógicas, o DT tem a seu cargo a gestão da articulação horizontal do currículo (Art.º18º). Neste projeto de autonomia e flexibilidade curricular, o DT está ainda ligado à materialização da avaliação sumativa da componente de Cidadania e Desenvolvimento (Art.º27º).

Em síntese, e no que concerne à reconstituição da base legal do cargo do DT, constata-se que, apesar das mudanças que as organizações educativas sofreram, quer pelas constantes reformas educativas, quer pelas exigências sociais, não se verificaram mudanças significativas na regulamentação do cargo em causa. Senão vejamos, o DT continua a ser designado pelo diretor, escolhido entre os professores do conselho de turma. Relativamente às competências do cargo, aquilo que se verifica, é que atualmente o DT, para além desempenhar um papel de coordenação pedagógica, acompanhando o percurso escolar dos alunos e estabelecendo a colaboração entre a escola e a família, tem nas suas atribuições uma forte componente burocrática, que lhe acaba por retirar tempo para as outras incumbências.

A função do DT passa por coordenar o CT, acompanhar o percurso escolar dos alunos e estabelecer a ligação entre a escola e os encarregados de educação.

Para que o diretor de turma exerça as suas funções de forma eficiente, é conveniente possuir e dominar uma panóplia de competências pessoais, destacando-se as de comunicação e relacionamento interpessoal (Cruz, 2006).

1.1.3. Os estudos realizados sobre o Diretor de Turma

A tese de Virgínio Sá *Racionalidades e Práticas na Gestão Pedagógica, o caso do director de turma* (1997), em que os alunos são vistos como a razão de existência do DT. Este desempenha múltiplos papéis, que vão para além do que se encontra estabelecido pela legislação referente a este cargo. O autor refere a "tríplice função" do cargo de DT: relação com os alunos; relação com os pais/encarregados de educação e a relação com os outros professores da turma. Remete-nos ainda para análise organizacional da escola, referindo vários modelos de organização.

No âmbito da formulação do objeto de estudo, o foco de Virgínio Sá foi a inconsistência entre os objetivos formalmente prescritos e a intervenção do DT, sendo a questão nuclear do estudo "O director de turma desempenha funções que estão bastante para além (e eventualmente em contradição) das atribuições formais-legais determinadas pelo enquadramento jurídico normativo dos sucessivos diplomas legais". (Sá, 1997:9)

Virgínio Sá optou pelo estudo de caso de tipo descritivo e utilizou como metodologia para recolha de dados, a entrevista, o inquérito por questionário e análise de documentos.

Relativamente à apresentação das conclusões, são feitas com base na análise das respostas recolhidas dos inquéritos, assim como das entrevistas, tendo por base a já referida "tríplice função" do DT. Propõe ainda para uma futura hipótese de trabalho, a problematização da configuração organizacional da escola.

O papel do DT na relação escola/família e a sua influência no processo de ensino aprendizagem, do qual se destaca o estudo realizado por Armanda Martins Zenhas (2004), um estudo de caso de natureza qualitativa. Neste estudo onde é referida a reduzida participação da família na vida escolar, o cargo do DT é considerado como tendo uma posição privilegiada, uma vez que estabelece uma relação de colaboração com as famílias, em que o objetivo principal é o sucesso do aluno, não só a nível académico, mas também educativo. A autora deixa como hipóteses futuras de trabalho, a existência de um perfil de DT; a formação que deve ser dada para o exercício do cargo e a distinção das funções das reuniões e dos atendimentos aos EE.

Esta vertente voltou a ser estudada por Fani Lopes (2016), que considerou o DT como o grande dinamizador do processo educativo, e que o exercício do cargo vai para além das normas legislativas. O desempenho do cargo terá então os seus

reflexos ao nível interno da organização educativa, mas também no seio familiar dos alunos. A ação do DT no âmbito destas duas esferas de atuação, contribuirá para o sucesso educativo dos alunos.

Como hipótese de futuros trabalhos a autora sugere atuação do diretor de turma na vida dos alunos com necessidades educativas especiais, e “o papel do diretor da escola ou do próprio conselho pedagógico, de modo a que se possa desmitificar qual a sua ação educativa junto dos alunos”. (Lopes, 2016:99).

A questão da articulação curricular, tem sido também abordada com frequência, exemplo disso é o estudo realizado por Maria Luísa Silva Lopes (2006), que faz referência à questão do trabalho colaborativo e à gestão curricular. O estudo aborda a importância do DT, enquanto órgão de gestão intermédia, na promoção e reforço da articulação curricular. Concluiu-se que o DT é a figura principal na promoção e coordenação da articulação curricular, com a colaboração do Conselho de Turma. Apesar de tudo “o estudo evidenciou alguma ausência de trabalho colaborativo, condicionando e inviabilizando uma efectiva gestão e interdisciplinaridade do currículo ao nível das várias disciplinas. São várias as causas: por um lado, tudo que é imposto, favorece a resistência; por outro, não havendo linhas de orientação e formação.” (Lopes, 2006:245).

No estudo de Maria Dolores Torres (2007) é analisado o DT como mediador sociocultural e como gestor intermédio, no seio da organização escolar. A autora procurou entender entre as funções do DT, aquelas que influenciavam de forma mais relevante o sucesso da sua atividade. Distinguiu dois âmbitos de atuação: a nível interno da organização escolar, em que atua como um gestor intermédio, e a nível externo com uma componente de mediador sociocultural. Atribui a expressão “gestor de relacionamentos”, entre alunos e professores, e entre escola e família. Considera que o DT poderá ter influência no sucesso educativo, no entanto a sua atividade é limitada por três fatores: a carga burocrática e administrativa inerente ao cargo, que reduz a disponibilidade para a tal mediação de relacionamentos; ao nível da formação específica e finalmente o perfil pessoal e a motivação para o exercício do cargo. Conclui que “o papel do Director de Turma é multifacetado e que se ajusta sucessivamente em função dos tipos de relacionamento” (Torres, 2007:104) seja com os alunos, com os EE ou com a escola.

Na tese de Maria Isabel Silva (2007), a autora procurou compreender a realidade da gestão curricular no CT, e perceber até que ponto o DT encontra

consenso ou conflito. Para isso, abordou três aspetos essenciais: a organização da escola; o papel do DT e a gestão curricular. Ao nível da organização escolar, a base recai no PE, que a autora considera o cartão de identidade da escola. Em relação ao DT, este é visto como um verdadeiro líder, quer em relação ao CT, quer em relação aos alunos. Refere ainda que as tarefas burocráticas e administrativas, minimizam as restantes funções pedagógicas. Elencou ainda outros fatores de constrangimento no desempenho do cargo: falta de formação inicial e contínua nas áreas da gestão flexível do currículo; falta de trabalho colaborativo e de equipa; falta de recursos materiais; o insuficiente número de horas para o exercício do cargo e o elevado número de alunos por turma. No que diz respeito à gestão curricular, o estudo em causa deparou-se com alguns condicionalismos, o facto de não haver compromissos de todos os intervenientes do PE, assim como desigualdades económicas, sociais e culturais que deverão de pesar na gestão flexível do currículo.

No estudo de Ana Maria Oliveira (2008), o foco foi o trabalho do CT em termos de cooperação interdisciplinar, em contexto de flexibilidade curricular. Refere ainda a necessidade de alterar as práticas pedagógicas, perante a implementação da flexibilização curricular, e em que medida essa alteração poderá contribuir para o sucesso dos alunos. Este estudo poderá ser bastante enriquecedor para a compreensão das eventuais mudanças que possam ter ocorrido nas funções do DT, na sequência da implementação do PAFC.

O DT como gestor do projeto curricular foi alvo do estudo de António Salgueiro (2010). O PCT é apresentado como a garantia de uma escola para todos, e como um instrumento de contextualização do currículo nacional. O estudo inferiu também dificuldades dos diretores de turma no desempenho do papel de líder pedagógico e de gestor do projeto curricular.

No estudo de Ana Salcedas (2010) o PCT resulta do trabalho colaborativo entre os docentes da turma, contudo os docentes consideraram insuficiente o tempo destinado à elaboração, avaliação e reformulação do mesmo, o que faz com que este seja visto apenas como um documento formal, deixando algumas reservas em relação à sua aplicabilidade na prática pedagógica. É de realçar que apesar de tudo é reconhecida a importância do DT na consecução deste documento.

É essencial também que cada professor que integra o CT, tenha uma atitude reflexiva e sobretudo uma cultura colaborativa, o que irá permitir a concretização do PCT.

Com base na legislação (Despacho 8/SERE/89; Portaria 921/92; Decreto-Lei 172/91 no Decreto Regulamentar 10/99), as funções do DT são agrupadas em três campos: funções administrativas, funções pedagógicas e funções disciplinares. “No que respeita às funções pedagógicas, nomeadamente ao nível dos alunos, o Diretor de turma tem a incumbência de agir como promotor do sucesso educativo e da cidadania, como tutor, como mediador de conflitos, como facilitador da integração na turma e na escola, como orientador prestando informações e sugestões relativas a opções disciplinares, áreas curriculares e percursos educativos.” (Salcedas, 2010: 63)

Sendo o DT um cargo com múltiplas valências, Maria Clara Boavista (2010) analisou no seu estudo o suporte legislativo existente e até que ponto existem convergências na sua operacionalização, assim como a criação de um perfil desejado para o professor que assume o desempenho do cargo de DT. Este estudo aborda a Direção de Turma no âmbito da supervisão intermédia da Escola. Nas conclusões do estudo são referidos alguns fatores de constrangimento que condicionam a atuação do DT, a título de exemplo: ausência de capacidade de liderança por parte dos mesmos; “os contactos estabelecidos fora das actividades lectivas, entre Director de Turma e alunos, dependem muito dos docentes em questão e da relação pessoal estabelecida entre eles, para além da relação pedagógica”. (Boavista, 2010:210). O tempo reduzido de que o DT dispõe, o excesso de burocracias com que são confrontados no exercício das suas tarefas, as dificuldades sentidas em contactar os Encarregados de Educação, o próprio perfil dos Encarregados de Educação, o contexto familiar dos alunos, o elevado número de alunos por turmas e fatores de ordem social. De acordo com enquadramento legislativo, onde são atribuídas responsabilidades específicas ao DT na coordenação de professores da turma, a autora, de acordo com a recolha de dados considerou que existe incongruência entre esta atribuição de poderes e a respetiva operacionalização, em parte devido aos fatores limitativos já referidos.

Deste estudo ficam como propostas de hipóteses de trabalho, a análise das perspetivas dos EE sobre o tema, bem como a possibilidade de realizar confrontações deste estudo, com alguns países da União Europeia.

É de extrema importância o DT conseguir promover o trabalho colaborativo entre os docentes que integram o CT. No estudo de Sérgio Almeida (2012) foram analisadas as vantagens e dificuldades do DT como órgão de gestão intermédia, no

envolvimento de todos na concretização de objetivos comuns. Nas conclusões apresentadas, o autor concluiu que a ação do DT não se deve limitar ao cumprimento das tarefas definidas na legislação, deve desenvolver competências ao nível da comunicação e das relações interpessoais, para assim exercer funções de liderança e supervisão. Esta ação irá contribuir para a implementação de uma cultura de escola que confira à organização educativa uma identidade própria. No âmbito das funções de supervisão, cabe ao DT promover atuações equilibradas e ajustadas à realidade da escola. Neste estudo, a supervisão pedagógica desenvolvida não é uma prática transversal a todos os DT. A supervisão pedagógica é vista como um meio um meio de ação estratégica para identificar e resolver problemas. Para alguns DT o enfoque da supervisão são os alunos e os contactos estabelecidos com os EE, em detrimento das práticas dos vários docentes do CT. Existem, no entanto, DT em que a sua função de supervisão incide na mediação entre docentes, definindo estratégias conjuntas, incentivando a observação de aulas uns dos outros, promovendo um melhor relacionamento com a Direção, sempre visando a melhoria da qualidade das aprendizagens realizadas pelos alunos. No âmbito desta ação de supervisão, cabe ao DT orientar o CT em relação à turma e às especificidades de cada aluno.

O estudo conclui ainda que “a generalidade dos DT não possui uma formação consistente nas áreas relativas à direção de turma e à supervisão pedagógica. No entanto, apesar desta fragilidade, conseguem promover algum trabalho colaborativo entre todos os elementos do CT”. (Almeida,2012:70)

A promoção de práticas colaborativas é também relacionada com as funções de supervisão, inerentes ao cargo de DT, conforme podemos analisar no estudo de Anabela Val (2017). Segundo este estudo, a supervisão levada a cabo pelo DT poderá contribuir muito para o sucesso dos alunos, mas também para os objetivos estabelecidos no PE e na concretização do PAA e do PT. Assim, a prática supervisiva do DT, consiste em coordenar as tarefas dos restantes docentes, contudo o DT não se consegue dissociar da disciplina que leciona. Esta supervisão por parte do DT não se aplica apenas em contexto da organização educativa mas também em situações do foro familiar, que muitas vezes acabam por se refletir na vida escolar do aluno.

“São objeto de supervisão do Diretor de Turma o dossier de turma, o registo individual do aluno, o livro de ponto, a caderneta do aluno, o registo de ocorrências,

a verificação das atas, o registo de faltas presenciais, as justificações de faltas, os registos de avaliação por período, as pautas, a ficha de dados dos encarregados de educação entre muitos outros.” (Val, 2017:66)

Anabela Val refere ainda os fatores que contribuem para uma maior ou menor facilidade na atuação dos DT como líderes, supervisores e promotores de trabalho colaborativo no seio do CT a que presidem: a continuidade pedagógica no acompanhamento de uma turma, a organização, gestão e atuação durante as reuniões de CT e as próprias relações profissionais que se estabelecem entre os elementos desse Conselho.

A autora deste estudo deixa como hipótese de trabalho, aferir alterações na atribuição de funções ao DT, após a implementação do PAFC (que foi executado como projeto-piloto no ano letivo 2017/2018) assim como a sua relação com o Perfil do Aluno.

No estudo de Ondina Castanheira (2016), é analisado o papel das lideranças intermédias ao nível da gestão organizacional, analisando o papel deste cargo relativamente às diversas estruturas da organização educativa, nomeadamente a Direção, o Coordenador dos DT.

O objetivo foi analisar até que ponto os professores que exercem estas lideranças intermédias, podem ter impacto na melhoria do funcionamento da organização educativa. Segundo Castanheira (2016:ii), “as lideranças intermédias são basilares para construir bons resultados escolares e devem proceder como motor de transmissão coletivo, fomentando o trabalho colaborativo, beneficiando o desenvolvimento organizacional e estimulando o desenvolvimento profissional dos docentes.”

O estudo concluiu que é importante alargar a articulação curricular além da escola/agrupamento, devendo realizar-se um trabalho de equipa entre os diversos anos/ciclos, não descurando a ligação escola/família.

A relação com os alunos é outra temática que aparece com alguma frequência, embora com diferentes abordagens: ao nível de gestão de conflitos; do abandono escolar.

Tendo em conta que o tema do nosso estudo é indagar as mudanças ou inovações nas competências do DT, no âmbito do PAFC, o interesse principal recaiu sobre os estudos em que abordavam questões como a articulação curricular, o trabalho colaborativo em contexto de conselho de turma.

1.1.4. Os documentos estruturantes da escola em estudo

Para além do percurso legislativo e dos estudos realizados sobre a figura do DT, foram também analisados os documentos estruturantes da escola em estudo: o Projeto Educativo (anexo 13) que “projecta as vontades, os desejos e as estratégias dos docentes com os quais eles vão consolidando o sentimento de pertença a uma mesma comunidade escolar” (Barroso,1992:30); o Regulamento Interno (anexo 14), o Plano Anual e Plurianual de Atividades (anexo 15). Estes três documentos estruturantes formam por assim dizer, o triângulo de autonomia das escolas.

Foi também analisado o Relatório de Avaliação Externa 2016/2017 (anexo 16), com o objetivo de aferir os pontos fortes e pontos de melhoria da escola em estudo.

2. As competências do Diretor de Turma: do quadro legislativo ao exercício prático

O suporte legislativo inerente ao cargo de DT tem vindo a ser alterado ao longo dos anos, o que implica por parte dos professores que exercem o cargo a capacidade de adaptação às constantes mudanças. O quadro legislativo concede ao professor DT responsabilidades específicas no âmbito da coordenação, e estabelece ainda a atuação com diferentes atores, o que faz com que seja um cargo complexo. O cargo está integrado na estrutura de gestão intermédia da escola, é responsável pela gestão do grupo turma, desempenhando um papel de orientador do percurso escolar dos alunos; relativamente ao conselho de turma (ao qual preside). O DT deverá promover um trabalho cooperativo entre os professores, com vista ao sucesso do processo de ensino aprendizagem; o DT tem ainda um papel de mediador na relação escola/família, estabelecendo um elo de ligação entre os dois contextos.

2.1.Os Constrangimentos no Exercício do Cargo

Atualmente o cargo de DT de turma engloba muito mais atribuições do que as previstas nos normativos. É o responsável pelo acompanhamento do processo de ensino aprendizagem dos alunos, monitoriza o trabalho do conselho de turma, estabelece a ligação escola família, e em relação a este último ponto, por vezes a complexidade dos contextos familiares dos alunos são de tal forma, que o DT vê-se envolvido em situações de conflitos familiares, de negligência familiar, o que em algumas situações leva à existência de uma assiduidade irregular por parte dos

alunos, ou em casos mais extremos ao abandono escolar. Perante situações como estas, o DT é responsável pela sinalização destes casos à Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), tendo assim mais uma incumbência.

No exercício do cargo o DT depara-se com alguns constrangimentos, que poderão por em causa a eficácia do seu desempenho. No entanto, é importante reforçar alguns aspetos preponderantes para o desempenho do cargo, que são as qualidades pessoais do professor que exerce o cargo, o contacto regular com os pais e ainda a formação especializada para o cargo. (Sá, 1996)

São vários os constrangimentos que se colocam ao DT, um deles é a disponibilidade temporal dos alunos na maioria das vezes não corresponde à do DT, o que pode implicar não conseguir dar acompanhamento às necessidades individuais de cada aluno. A questão do tempo pode também ser um obstáculo, se tivermos em conta que as horas de redução para o desempenho do cargo são insuficientes, se tivermos em conta todas as atribuições inerentes ao cargo: o controlo da assiduidade, a informação necessária aos P/EE, a hora semanal de atendimento, as reuniões gerais de P/EE, gestão de eventuais casos de indisciplina e o acompanhamento do processo de ensino aprendizagem dos alunos.

Um outro constrangimento poderá ser a falta de elementos que caracterizem o contexto familiar dos alunos, uma vez que nem sempre os P/EE comparecem nas reuniões ou até na hora de atendimento do DT. É extremamente importante haver um contacto regular entre o DT e as famílias, permitindo assim uma colaboração em que o principal objetivo é o sucesso do aluno, não só a nível escolar, mas também pessoal.

A caracterização da turma é elaborada pelo DT no início do ano letivo, com base na análise dos processos. Por vezes é um conhecimento muito superficial, e o DT acaba por recorrer aos professores do conselho de turma, para completar esta “recolha” de dados acerca do historial dos alunos. É notório o papel do DT como coordenador, relativamente ao CT, orientador, em relação aos alunos, e mediador relativamente à relação escola-família.

A questão da necessidade de formação para o cargo de DT poderá ser um outro constrangimento. Na maioria das vezes o cargo é atribuído sem ter em conta esse fator, e também por parte das escolas nem sempre é feito esse levantamento das necessidades de formação, relativamente ao cargo do DT.

A formação acaba muitas das vezes por ficar ao critério do professor que exerce o cargo, e que ao sentir lacunas em certos aspetos, acaba por procurar formação em áreas mais específicas, como é o caso da gestão de conflitos, trabalho colaborativo, mediação familiar, necessidades educativas especiais.

2.2. A relação do Diretor de Turma com os restantes interlocutores

Segundo (Sá,1997), e conforme já foi referido anteriormente, o DT tem uma "tríplice função": relação com os alunos; relação com os P/EE e a relação com os outros professores da turma (CT). Torna-se, por isso, necessário analisar a forma como se processa esse relacionamento do DT, com os restantes interlocutores envolvidos no processo de ensino aprendizagem, a nível interno da organização educativa, mas também a nível externo com o contexto familiar dos alunos.

2.2.1. O Diretor de Turma e os alunos

A generalização do acesso ao ensino, tendo por base o contexto democrático da sociedade, levou ao aparecimento de uma escola de massas e, é neste contexto que surge o cargo do Diretor de Turma. Esta figura está no centro do sistema educativo, não só pelas suas funções que exerce nas organizações educativas mas também pela influência que exerce no desenvolvimento global da personalidade dos alunos.

O Diretor de Turma deverá ser o professor que “atende aos aspetos do desenvolvimento, da maturação, da aprendizagem, da orientação da turma e de cada um dos seus alunos, proporcionando, através de uma educação integral, a sua formação como pessoa” (Coutinho, 1994:27). Cabe assim ao DT orientar o aluno, torná-lo capaz de ser autónomo na tomada de decisões, quer a nível pessoal, social e posteriormente a nível profissional. “O Director de Turma é, na escola, o elemento formalmente individualizador e integrador da educação” (Coutinho, 1994:15)

É importante que nesta relação do DT com os alunos, exista um conjunto de qualidades por parte do professor que exerce o cargo, que favoreça a eficiência do seu papel. Deverá existir um relacionamento fácil com os alunos, deve saber descer ao nível etário dos mesmos, para poder compreender e expor a sua opinião, sem gerar conflito. O DT deverá conseguir conquistar a confiança dos alunos, mas ao mesmo tempo conseguir um equilíbrio na relação que estabelece com os respetivos

EE. É deste equilíbrio que irá depender o sucesso do seu papel de orientador dos alunos.

É com frequência que o DT é chamado à mediação/resolução de problemas familiares, que muitas vezes influenciam o rendimento escolar dos alunos.

O trabalho desenvolvido pelo DT junto da turma, contempla ainda o estabelecimento de regras, com base no Regulamento Interno da escola, permitindo assim a responsabilização dos alunos no que se refere ao comportamento, sendo o grande objetivo prevenir/evitar a indisciplina. É fundamental os alunos conhecerem os seus direitos e deveres, e serem definidas com clareza as medidas disciplinares passíveis de serem aplicadas em caso de incumprimento.

O DT deverá também envolver os alunos na participação nas atividades promovidas pela escola, levando-os a identificarem-se com a mesma e com os objetivos do Projeto Educativo.

A avaliação é outro aspeto que o DT deve ter em conta. Como tal é importante acompanhar o processo de ensino aprendizagem dos alunos, incentivando ao estudo, promovendo os espaços da escola que poderão frequentar com o objetivo de melhorar os resultados escolares, como é o caso da Biblioteca, sala de estudo e aulas de apoio. Neste campo da avaliação é fundamental existir um trabalho conjunto com a família, mantendo os alunos e EE informados, e responsabilizando-os pelo acompanhamento da vida escolar dos respetivos educandos.

2.2.2. O Diretor de Turma e o Conselho de Turma

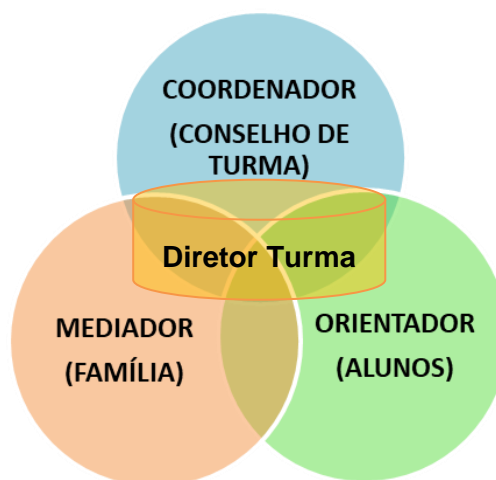


Figura 1 – A Papel de Articulação do DT

O DT, para além de liderar o Conselho de Turma, é também um dos professores da turma. Em CT o DT distingue-se pelo facto de ter em sua posse elementos que caracterizam o contexto familiar dos alunos, e pelo contacto direto com os EE.

No seio do CT, o DT desempenha o papel de gestor curricular, acompanhando as atividades das diversas disciplinas, e principalmente o processo de avaliação. Nos CT de avaliação, a classificação é proposta por cada um dos professores das diferentes disciplinas, sendo o CT que valida. No entanto, é importante referir, que no CT de final do ano letivo, em que seja necessário a decisão de progressão ou retenção dos alunos, o DT tem o chamado voto de qualidade no caso de haver empate. É suposto ser o DT a estabelecer consensos, quando se verificam diferentes opiniões no CT. Tal como refere Sá,

que no essencial, o DT dificilmente pode ser perspectivado como um gestor pedagógico intermédio engajado na promoção de um processo colegial de decisão organizada em torno da construção de consensos, e isto por três razões essenciais: primeiro, porque as decisões expressivas são supra-organizacionalmente definidas; segundo porque o processo de decisão, quando ocorre ao nível da escola, é mais individual do que colegial e, finalmente, porque a gestão participada pertence mais ao domínio dos mitos do que das realizações efetivas e os consensos são mais retóricos do que reais (1997:143)

Ao nível do CT, é da competência do DT fazer a coordenação/articulação entre os seus pares, promover o trabalho cooperativo e colaborativo, adequar estratégias tendo em conta as especificidades de cada aluno. Para o CT, o DT deverá ser também o mediador, quando eventualmente surjam conflitos, e nessas situações o DT intervém para repor o equilíbrio perdido (Sá, 1997).

As reuniões de CT são por isso não apenas momentos de discussão e tomadas de decisão, mas também momentos de reflexão, que têm como objetivo principal o sucesso do processo de ensino aprendizagem. É nos CT que são analisadas as especificidades de cada aluno, os diferentes ritmos de aprendizagem, as estratégias a implementar, as atividades a realizar. Segundo Castro,

O Conselho de Turma reúne periodicamente para avaliação do rendimento escolar, comportamento e assiduidade dos alunos, para a apreciação de problemas de carácter disciplinar e apresentação das respetivas estratégias de solução, e de propostas para a integração dos alunos na turma e na escola (1995:73).

2.2.3. O Diretor de Turma e os Encarregados de Educação

O papel do DT em relação aos EE é de extrema importância, pois é o elo entre a organização educativa e a família. Esta relação nem sempre é fácil, por diversas razões: em primeiro lugar a questão da deslocação dos EE à escola, e aqui verificam-se as duas situações, a dos EE que nunca se deslocam à escola, e os EE que acabam por ter uma participação mais interventiva utilizando a possibilidade de participar na vida escolar dos seus educandos, para questionar e pôr em causa as metodologias usadas pelos diversos professores; a multiplicidade de pais é outro constrangimento, devido às características de cada EE, e às expectativas relativamente ao seu educando. E neste sentido o DT tem que ter atenção à linguagem que utiliza, na medida em que pode ser facilitadora, ou criar uma barreira na relação com a família. A hora de atendimento do EE pode também ser um entrave, uma vez que a maioria das vezes coincide com o horário de trabalho do EE. O baixo nível de escolaridade dos EE pode ser outro fator que influencia, na medida em que nem sempre os EE conseguem perceber o intuito dos contactos do DT e, consequentemente não conseguem acompanhar a vida escolar do respetivo educando.

O DL n.º75/2008, de 22 de abril, veio introduzir alterações relativamente à participação dos EE, permitindo-lhes participar ao nível do CT.

Capítulo II – Metodologia: Opções e procedimentos

1. A opção pelo estudo de caso

O nosso estudo teve como foco um contexto específico de uma realidade educativa – O Papel do DT no Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular - sendo a finalidade recolher informações sobre esse contexto e sobre os atores que nele intervêm. A escola onde o estudo foi realizado aderiu ao PAFC como escola piloto, no ano letivo 2017/2018.

O estudo de caso, para Bodgan e Biklen (1994), permite a observação em detalhe de um contexto, de um indivíduo ou de um acontecimento específico.

Segundo Bell (1997:23), o estudo de caso “é especialmente indicado para investigadores isolados, dado que proporciona uma oportunidade para estudar, de forma mais ou menos aprofundada, um determinado aspeto de um problema em pouco tempo.”

Do ponto de vista metodológico, a investigação realizada é um estudo de caso, insere-se no âmbito de um estudo naturalista, e teve como técnica de recolha de dados o inquérito por questionário e a entrevista.

“Na construção de questionários, o objetivo principal consiste em converter a informação obtida dos respondentes em dados” (Afonso, 2014:108). Pretendeu-se ter acesso a um número elevado de atores da organização, neste caso o conjunto de DT integrados no PAFC, e os EE dos alunos das respetivas turmas. Antes de aplicação do questionário, foi feita uma aplicação experimental a professores que não estavam envolvidos no estudo, uma amostra mais reduzida, no sentido de solicitar comentários e sugestões como contributo para a melhoria do documento, chegando mesmo proceder-se à reformulação de algumas questões.

Foi também aplicado um questionário aos Coordenadores de Departamento, com o objetivo de analisar o seu papel de articulação com os DT que integram os respetivos departamentos, relativamente à gestão curricular no âmbito do PAFC.

Relativamente à amostra sobre a qual recai a aplicação do questionário, e segundo Carmo e Ferreira (2008:214), a dimensão aceitável da amostra varia com o tipo de investigação. Assim, “para um estudo descritivo, uma amostra que integre 10% do total da população considerada é julgado como a dimensão mínima a obter”.

2. Apresentação dos instrumentos de recolha de dados

2.1. Questionários

O inquérito por questionário permite a recolha de informação de um grande número de indivíduos, permitindo a comparação entre as respostas dos inquiridos. Possibilita ainda a generalização dos resultados da amostra, à totalidade da população.

Na elaboração dos questionários optou-se por uma maioria de questões de resposta fechada, com o objetivo de obter maior objetividade na análise, uma vez que permite a todos os inquiridos responderem à mesma questão, de modo que as respostas sejam comparáveis entre si. Foram contudo aplicadas questões de resposta aberta em algumas situações que requeriam uma certa singularidade por parte dos inquiridos.

Os questionários dos grupos inquiridos foram elaborados paralelamente, de forma a possibilitar em alguns itens o cruzamento das respostas.

A aplicação dos questionários foi feita mediante a solicitação do pedido de autorização pelo órgão de gestão da escola, tendo sido invocada a importância destes instrumentos de recolha de dados, para a realização do estudo em causa.

Foram aplicados três questionários, respondidos autonomamente através de envio por correio eletrónico para os inquiridos referidos anteriormente.

O primeiro questionário foi aplicado aos DT do 5º e 7º ano (anexo 1), com os quais se iniciou a implementação do PAFC, no estabelecimento de ensino onde foi realizado o estudo. Pretendeu-se com este questionário aferir a forma como o DT se vê a si próprio no exercício do cargo, o seu papel da estrutura organizativa da escola e finalmente as mudanças que se verificaram no seu papel, com a implementação do PAFC. O questionário aplicado aos DT está estruturado da seguinte forma:

- 1ª Parte – Caracterização do DT – onde foram incluídas as seguintes variáveis (sexo, idade, categoria profissional, grupo de recrutamento);
- 2ª Parte – O Exercício do cargo de DT;
- 3ª Parte – O DT na estrutura organizativa da Escola;
- 4ª Parte – Aspetos do exercício do cargo de DT;
- 5ª Parte – O papel do DT no PAFC.

O segundo questionário (anexo 2) foi aplicado aos EE das turmas referidas anteriormente, com o objetivo de analisar a visão dos EE, relativamente ao exercício do cargo de DT. O questionário tem a seguinte estrutura:

- 1ª Parte – Dados pessoais do EE;
- 2ª Parte – Caracterização da relação do EE com o DT;
- 3ª Parte – A visão do EE em relação às competências do DT;

O questionário aplicado aos Coordenadores de Departamento tem a seguinte estrutura: (anexo 3)

- 1ª Parte – Caracterização do Coordenador(a) de Departamento;
- 2ª Parte – O papel do Coordenador(a) de Departamento na implementação do PAFC.

Inquiridos	Questionários distribuídos	Questionários recolhidos (%)
Diretores de Turma	15	(15) 100%
Encarregados de Educação	266	(72) 27%
Coordenadores de Departamento	4	(4) 100%

Quadro 2 - Questionários distribuídos (vs) Questionários recolhidos

2.2. Entrevistas

É uma das técnicas usadas com mais frequência na investigação naturalista, “consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente” (Afonso, 2014:104). Como há contacto direto, permite a explicitação das perguntas e das respostas.

Natércio Afonso refere a existência de três tipos de entrevista: estruturada, não estruturada e semiestruturada. Na entrevista estruturada as perguntas são pré-estabelecidas de acordo com um conjunto limitado de categorias de respostas. Nas entrevistas não estruturadas, não existem perguntas específicas, “a interação verbal entre entrevistador e entrevistado desenvolve-se à volta de temas ou grandes questões organizadoras do discurso”. (Afonso, 2014, pp. 104 e 105).

No presente estudo foi usada a entrevista semiestruturada, em que o modelo é o da entrevista não estruturada, contudo contempla temas mais específicos. Na entrevista semiestruturada, como referem (Bogdan e Biklen 1994, p.135), “fica-se com a certeza de se obter dados comparáveis entre os vários sujeitos”.

A entrevista foi conduzida com base num guião (anexos 4 e 5) segundo o qual a entrevista foi gerida. “A cada objetivo corresponde uma ou mais questões. A cada questão correspondem vários itens ou tópicos que serão utilizados na gestão do discurso do entrevistado em relação a cada pergunta.” (Afonso, 2014:106).

A entrevista foi realizada a dois dos cargos cuja função se cruza com o foco do nosso estudo, o DT no contexto de implementação do PAFC.

A primeira entrevista foi feita à Diretora da escola (anexo 6), e teve como objetivo:

- Compreender a perceção do diretor relativamente ao cargo de DT, como liderança intermédia na estrutura organizativa da escola;
- Identificar critérios na atribuição do cargo;
- Compreender a perceção do Diretor relativamente às mudanças exigidas no desempenho do cargo de DT, no contexto do PAFC.

A segunda entrevista foi feita à Coordenadora dos DT, responsável pelo Conselho de Diretores de Turma. Teve como objetivo:

- Caracterizar o papel do Coordenador dos DT no desempenho do cargo de DT;
- Compreender a perceção do Coordenador dos DT relativamente às atribuições do cargo de DT, como liderança intermédia na estrutura organizativa da Escola;
- Compreender a perceção do Coordenador dos DT relativamente às mudanças exigidas no desempenho do cargo de DT, no contexto do PAFC.

3. O processo de tratamento de dados

Os dados em estado bruto obtidos pela aplicação do questionário ou da realização da entrevista, têm de ser registados, analisados e interpretados. O objetivo consiste em organizar e sistematizar a informação para a poder analisar e interpretar. Após a análise dos dados recolhidos, poderá ser feito o cruzamento da informação obtida, permitindo assim uma caracterização completa do foco do nosso estudo.

Capítulo III - O papel do Diretor de Turma no Projeto Autonomia de Flexibilidade Curricular

1. O Projeto de Flexibilidade Curricular

O Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular foi implementado pelo Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho, em regime de experiência pedagógica, no âmbito das prioridades definidas no Programa do XXI Governo Constitucional para a área da educação. Este projeto abrange o ensino básico e secundário, e estendeu-se a unidades orgânicas da rede pública e privada. O projeto teve por base a sinalização de problemas no âmbito do currículo, nomeadamente: falta de autonomia, taxas de retenção elevadas, a extensão dos programas e a reduzida presença da avaliação formativa (sendo o foco a avaliação classificativa), e a necessidade de diversificação dos instrumentos de avaliação.

1.1. Objetivo

Com a implementação deste projeto são promovidas melhores aprendizagens, que permitam o desenvolvimento de competências de nível mais elevado. Permite ainda a gestão do currículo de forma flexível, assumindo-se assim a centralidade das escolas, dos seus alunos e professores.

“1 - No âmbito da autonomia e flexibilidade curricular, as escolas podem gerir até 25 % da carga horária semanal inscrita nas matrizes curriculares-base, por ano de escolaridade, ou, no caso dos cursos de educação e formação de jovens e dos cursos profissionais, da carga horária total do ciclo de formação.”

(art.º6º do Despacho n.º5908/2017, de 5 de julho)

Reconhece-se o exercício efetivo de autonomia em educação, uma vez que o objeto dessa autonomia é o currículo. A flexibilidade constitui um instrumento que permite explorar formas diferentes de organizar os tempos escolares, possibilitando trabalho de diferenciação pedagógica, de natureza interdisciplinar, desenvolvimento de projetos, aprofundamento dos conhecimentos adquiridos, alternância de tempos, trabalho em equipas pedagógicas. Através do DL 139/2012 as escolas podiam gerir 90 minutos em 1575 (6,8%); com o PAFC, é conferida à escola a possibilidade de gerir até 25% da carga horária semanal por ano de escolaridade ou de formação prevista em cada uma das matrizes.

1.2. Princípios

O projeto tem os seguintes princípios orientadores:

- a) Promoção da melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, de modo a que todos os alunos consigam alcançar o Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória;
- b) Concretização de um exercício efetivo de autonomia curricular, possibilitando às escolas a identificação de opções curriculares eficazes e em consonância com a especificidade do projeto educativo e do plano de ação estratégica ou, no caso das escolas dos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária, do plano plurianual de melhoria;
- c) Garantia de uma escola inclusiva, cuja diversidade, flexibilidade, inovação e personalização respondem à heterogeneidade dos alunos, eliminando obstáculos de acesso ao currículo e às aprendizagens, adequando estas ao perfil dos alunos;
- d) Promoção de maior articulação entre os três ciclos do ensino básico e o ensino secundário, assumindo uma gestão integrada e sequencial do currículo;
- e) Mobilização dos agentes educativos para a promoção do sucesso educativo de todos os alunos, assente numa lógica de coautoria curricular e de responsabilidade partilhada;
- f) Valorização da gestão e lecionação interdisciplinar e articulada do currículo através do desenvolvimento de projetos que aglutinem aprendizagens das diferentes disciplinas, planeados, realizados e avaliados pelo conjunto dos professores de cada conselho de turma ou de cada ano de escolaridade;
- g) Flexibilidade contextualizada na gestão do currículo utilizando os métodos, as abordagens e os procedimentos que se revelem mais adequados para que todos os alunos alcancem o Perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória;
- h) Valorização da identidade do ensino secundário enquanto nível de ensino que oferece aos alunos diferentes vias que procuram responder aos seus interesses vocacionais e permitem a consecução da escolaridade obrigatória, a inserção no mundo do trabalho e o prosseguimento de estudos para todos;
- i) Conceção de um currículo integrador, que agregue todas as atividades e projetos da escola, assumindo-os como fonte de aprendizagem e de desenvolvimento de competências pelos alunos;
- j) Assunção da importância da natureza transdisciplinar das aprendizagens, da mobilização de literacias diversas, de múltiplas competências, teóricas e práticas, promovendo o conhecimento científico, a curiosidade intelectual, o espírito crítico e interventivo, a criatividade e o trabalho colaborativo;
- k) Valorização da língua e da cultura portuguesas, enquanto veículos de identidade nacional;
- l) Valorização das línguas estrangeiras, enquanto veículos de identidade global e multicultural e de facilitação do acesso à informação e à tecnologia;
- m) Assunção das artes, da ciência e tecnologia, do desporto e das humanidades como componentes estruturantes da matriz curricular das diversas ofertas educativas e formativas;
- n) Promoção da educação para a cidadania e para o desenvolvimento ao longo de toda a escolaridade obrigatória;
- o) Valorização do trabalho colaborativo e interdisciplinar no planeamento, realização e avaliação das aprendizagens;
- p) Afirmção da avaliação das aprendizagens como parte integrante da gestão do currículo enquanto instrumento ao serviço do ensino e das aprendizagens;

- q) Promoção da capacidade reguladora dos instrumentos de avaliação externa, valorizando uma intervenção atempada e rigorosa, sustentada pela informação decorrente do processo de aferição, no sentido de superar dificuldades nos diferentes domínios curriculares;
- r) Valorização da complementaridade entre os processos de avaliação interna e externa das aprendizagens;
- s) Reconhecimento da importância da avaliação externa e de outras modalidades específicas de avaliação que convoquem entidades externas, para efeitos de certificação e prosseguimento de estudos no final do ensino básico e do ensino secundário;
- t) Envolvimento dos alunos e encarregados de educação na identificação das opções curriculares da escola;
- u) Reconhecimento dos professores enquanto agentes principais do desenvolvimento do currículo, com um papel fundamental na sua avaliação, na reflexão sobre as opções a tomar, na sua exequibilidade e adequação aos contextos de cada comunidade escolar.

(Despacho n.º5908/2017, de 5 de julho)

1.3. O Processo de implementação de Autonomia e Flexibilidade Curricular

A implementação do projeto implicou a criação de uma equipa de coordenação nacional, que é coadjuvada por uma equipa técnica e por equipas regionais, bem como por um conselho consultivo constituído por personalidades de reconhecido mérito na área da educação. A equipa é constituída por dirigentes da Direção-Geral da Educação (DGE), que coordena, da Direção-Geral dos Estabelecimentos Escolares (DGEstE), da Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I. P., (ANQEP, I. P.) e da Inspeção-Geral da Educação e Ciência (IGEC).

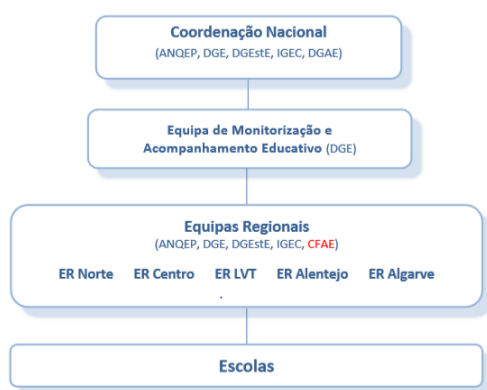


Figura 2 – Equipa Coordenação Nacional do PAFC (Fonte: <https://www.dge.mec.pt>)

A esta equipa de coordenação nacional compete:

- a) Definir procedimentos facilitadores do trabalho a desenvolver nas escolas, com vista à promoção de práticas colaborativas entre professores;
- b) Organizar e disponibilizar formação de recursos humanos;
- c) Emitir propostas que contribuam para o aperfeiçoamento, a consolidação e a revisão do projeto;

- d) Desenvolver mecanismos de articulação entre as escolas envolvidas no projeto, promovendo a partilha de práticas e o trabalho em rede;
- e) Assegurar a elaboração de um relatório semestral sobre a evolução do projeto dando conhecimento do mesmo ao membro do Governo responsável pela área da educação;
- f) Garantir a monitorização do projeto tendo por base indicadores de qualidade e de impacto, de forma a avaliar a sua implementação, com vista à aplicação generalizada.

(Despacho n.º5908/2017, de 5 de julho)

1.4. Os documentos orientadores do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular

O PAFC tem como documentos estruturantes o Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória (anexo17); Aprendizagens Essenciais (anexo 18) e Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania (anexo 19).

O Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória foi homologado pelo Despacho n.º6478/2017, de 26 de julho. Este documento constitui o “referencial para as decisões a adotar por decisores e atores educativos ao nível dos estabelecimentos de educação e ensino e dos organismos responsáveis pelas políticas educativas, constituindo-se como matriz comum para todas as escolas e ofertas educativas no âmbito da escolaridade obrigatória, designadamente ao nível curricular, no planeamento, na realização e na avaliação interna e externa do ensino e da aprendizagem”. (Despacho n.º6478/2017, de 26 de julho).

Tendo em conta que o primeiro objetivo mundial da UNESCO é a “educação para todos”, o PA teve em conta as desigualdades e a imperfeição da sociedade humana, permitindo a complementaridade e o enriquecimento mútuo entre os cidadãos. Remete-nos para os sete pilares que Edgar Morin considera numa cultura de autonomia e responsabilidade: “prevenção do conhecimento contra o erro e a ilusão; ensino de métodos que permitam ver o contexto e o conjunto, em lugar do conhecimento fragmentado; o reconhecimento do elo indissolúvel entre unidade e diversidade da condição humana; aprendizagem duma identidade planetária considerando a humanidade como comunidade de destino; exigência de apontar o inesperado e o incerto como marcas do nosso tempo; educação para a compreensão mútua entre as pessoas, de pertenças e culturas diferentes; e desenvolvimento de uma ética do género humano, de acordo com uma cidadania inclusiva.” (O Perfil dos Alunos à saída da Escolaridade Obrigatória)

Este documento pretende traçar um perfil de base humanista, em que a sociedade está centrada na pessoa e na dignidade humana, considerando-os como valores fundamentais. Pretende-se valorizar o saber, colocando as aprendizagens como centro do processo educativo, a inclusão é considerada como uma exigência, e o desafio de contribuir para o desenvolvimento sustentável. O PA está estruturado e:

- Princípios;
- Visão;
- Valores;
- Áreas de competências.

Revela-se assim aquilo que se pretende que os jovens atinjam no final da escolaridade obrigatória, sendo para isso determinante o compromisso de todos os atores envolvidos ao nível da comunidade educativa, mas também o empenho das famílias e encarregados de educação.

O documento das Aprendizagens Essenciais é utilizado nas escolas que integraram o PAFC, nas turmas dos anos de início de ciclo (1º, 5º e 7º anos de escolaridade) e ao nível do secundário no 10ºano. São documentos de orientação curricular base na planificação, realização e avaliação do ensino e da aprendizagem, que têm como objetivo o desenvolvimento das competências elencadas no PA. Estão organizadas por ano e área disciplinar/disciplina, e estabelecem os conhecimentos, as capacidades e atitudes a desenvolver por todos os alunos. Foram construídas tomando por base os documentos curriculares existentes (quer a nível do ensino básico, quer do ensino secundário), que se mantêm em vigor.

Tendo em conta a extensão dos documentos curriculares, procurou-se identificar, por disciplina e por ano, o conjunto essencial de conteúdos, capacidades e atitudes, com vista à prossecução a atingir os seguintes objetivos:

- Consolidar aprendizagens de forma efetiva;
- Desenvolver competências que requerem mais tempo (realização de trabalhos que envolvem pesquisa, análise, debate e reflexão);
- Permitir efetiva diferenciação pedagógica na sala de aula.

Este documento, apesar de ser o denominador comum para todos os alunos, permite que em cada escola se possa articular as AE com outras aprendizagens contempladas nos restantes documentos curriculares, podendo ser feito o

aprofundamento de temas, explorações interdisciplinares diversificadas, mobilização de componentes locais do currículo, entre outras opções, no âmbito dos domínios de autonomia curricular. É precisamente com base nesta articulação, que se procederá à aprovação do aluno.

Em todo este processo está também contemplada a avaliação externa das aprendizagens, que tem por base as AE. Assim sendo, as provas e exames realizado no âmbito da avaliação externa, devem contemplar a avaliação da capacidade de mobilização e de integração dos saberes disciplinares, dando especial relevo às áreas das competências inscritas no PA.

A Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania traduz a confluência dos Princípios, as Áreas de Competência e os Valores definidos no PA, e a formação do indivíduo como cidadão participativo, iniciando o caminho do exercício da cidadania ao longo da vida.

A presença mais acentuada da cidadania na educação configura, assim, a intenção de assegurar «um conjunto de direitos e deveres que devem ser veiculados na formação das crianças e jovens portugueses de modo que no futuro sejam adultos e adultas com uma conduta cívica que privilegie a igualdade nas relações interpessoais, a integração da diferença, o respeito pelos Direitos Humanos e a valorização de valores e conceitos de cidadania nacional» (cf. Preâmbulo do Despacho n.º 6173/2016, de 10 de maio).

O PAFC abre ainda algumas possibilidades inovadoras:

- Fusão de disciplinas em áreas disciplinares;
- Alternância, ao longo do ano letivo, de períodos de funcionamento disciplinar com períodos de funcionamento multidisciplinar, em trabalho colaborativo;
- Desenvolvimento de trabalho prático ou experimental com recurso a reconfiguração de turmas ou outra organização;
- Integração de projetos desenvolvidos na escola em blocos que periodicamente integram a matriz semanal, de forma rotativa ou outra adequada;
- Redistribuição da carga horária das disciplinas das matrizes-base promovendo tempos de trabalho de projeto interdisciplinar, com partilha de horário entre diferentes disciplinas.

- Organização do funcionamento das disciplinas de um modo trimestral ou semestral, ou outra organização;
- Criação de disciplinas para o desenvolvimento de componentes de currículo local com contributo interdisciplinar.

(Autonomia e Flexibilidade – Encontro Nacional maio 2017)

1.5. A constituição de Equipas Educativas

Reconhece-se a existência das equipas educativas como uma medida organizacional que potencia e concretiza a colaboração entre docentes, criando condições que permitem uma gestão integrada e flexível do currículo, com impacto nas aprendizagens dos alunos.

Nos últimos tempos, nas nossas escolas, assistiu-se não só a um aumento substancial do número de alunos oriundos dos mais variados meios familiares e extratos sociais e culturais e, por tal, impõe-se à escola a renovação das suas práticas pedagógicas como resposta mais eficaz para trabalhar com uma população escolar cada vez mais diversificada e heterogénea.

Ser uma equipa educativa “obriga” necessariamente a trabalhar em conjunto para desenvolver aprendizagens; ter valores e objetivos comuns; ser iguais nas diferenças; aprender uns com os outros; trabalhar de forma colaborativa e solidária. Uma equipa educativa centra-se nas aprendizagens de um determinado grupo de alunos. A equipa educativa toma decisões pedagógicas conjuntas com vista à promoção das aprendizagens desse grupo. Deverá fazer com que todos os alunos tenham verdadeiramente sucesso, o que implica assumir um compromisso ético com o mesmo. Uma verdadeira equipa educativa fará com que todos os alunos aprendam a estudar, a trabalhar e, assim, vejam sentido no trabalho escolar; será capaz de colocar em prática mecanismos de diferenciação pedagógica que favoreçam as aprendizagens de todos. Para levar a cabo o que foi referido anteriormente, é essencial fazer a leitura do currículo, fazer a gestão do mesmo, no sentido de se garantir as aprendizagens dos alunos. Contudo, a equipa educativa deverá começar por pensar e refletir no perfil dos alunos, a fim de promover o sucesso dos mesmos.

O paradigma tradicional que tem o professor como elemento central no processo de aprendizagem depara-se com limitações que já são intransponíveis

para uma aprendizagem potenciadora das capacidades do aluno. Foi esta a força motriz que desencadeou o projeto de Equipas Educativas.

1.6. O Plano Curricular de Turma e a sua implementação: o papel do Diretor de Turma na gestão do conselho de turma

Das várias funções atribuídas ao DT, e de acordo com o art.º36º do Decreto-Lei n.º115-A/98, de 4 de maio, é da competência do DT a coordenação e desenvolvimento do Projeto Curricular de Turma. Esta competência enfatiza o papel do DT como coordenador e líder de uma equipa pedagógica, tendo assim um papel no domínio da docência e da gestão. Segundo Roldão (2007: 3) “o director de turma é, por um lado, um docente que coordena um grupo de docentes e é, simultaneamente, um elemento do sistema de gestão da escola a quem cabem responsabilidades na gestão global do conselho de turma a que preside.” Neste sentido do processo de desenvolvimento curricular, o DT atua como gestor, definindo as competências a desenvolver as estratégias a implementar. Neste processo de ensino aprendizagem, o DT tem uma posição privilegiada, tendo em conta a informação acerca dos alunos, à qual tem acesso.

Para além do DT e dos alunos, importa referir também o papel dos restantes professores que constituem o CT. Para Zabalza (1997), os papéis curriculares do professor e da escola complementam-se.

Na elaboração do PCT cada um dos professores é co autor deste documento, tendo por base as aprendizagens essenciais da sua área disciplinar, aliada a uma cultura colaborativa. A gestão curricular segundo Roldão (1999:18) é “decidir o que ensinar e porquê, como, quando, com que prioridades, com que meios, com que organização, com que resultados”. O PCT é a operacionalização do currículo feita pela escola, estabelecendo as suas opções e prioridades de aprendizagem, as estratégias os objetivos.

O PCT das turmas integradas no PAFC tem por base o PE, e para além da flexibilidade na gestão do currículo, devem também ficar registados os Domínios de Articulação Curricular (DAC) que irão ser desenvolvidos. Pretende-se que o PCT seja um documento simples, que vai sendo construído ao longo do ano letivo. As opções curriculares terão por base a caracterização da turma, que deve ser sintética. É fundamental que se proceda à identificação de problemas reais da turma, que irão constituir os pressupostos para a definir as prioridades educativas.

Uma vez que uma das principais estratégias do PAFC é a articulação, é conveniente que todos os docentes do CT estejam envolvidos, assim como outras estruturas existentes na escola (projetos, clubes...).

a inter-relação e interação entre os vários saberes constitui uma preocupação educativa central, de modo a que as aprendizagens se integrem num todo com sentido e não apareçam aos olhos dos alunos como segmentos curriculares separados que nada têm a ver uns com os outros.

(Roldão, 2007, p.4)

A articulação não é uma inovação do PAFC, já no art.º42º do Decreto-Lei n.º75/2008, de 22 de abril, é referido que a “articulação e gestão curricular são asseguradas por departamentos curriculares nos quais se encontram representados todos os grupos de recrutamento e áreas disciplinares. Atendendo à dimensão dos referidos departamentos a tarefa referida será assumida pelos grupos de recrutamento”. Nos conselhos de turma, o DT tem como papel assegurar o planeamento conjunto de cada disciplina da lecionação dos conteúdos curriculares de cada disciplina, e promover a interdisciplinaridade, para se poder proceder a uma articulação curricular de forma eficaz. Cabe também ao DT, coordenar o processo de avaliação das aprendizagens, conforme estabelecido no despacho normativo.

Se tivermos em conta a diversidade dos contextos escolares, o PCT contribui para uma resposta educativa mais eficaz aos problemas que surgem, assegurando assim que todos os alunos evoluem na sua aprendizagem.

A construção do PCT deverá ter em conta as seguintes etapas:

- Avaliação diagnóstica da turma, com base na aplicação de inquérito por questionário, no sentido de conhecer o contexto familiar e a situação económica do aluno;
- Caracterização da turma com base na análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário. São analisados os elementos inibidores e facilitadores da aprendizagem, as atividades de enriquecimento curricular, os casos de educação especial;
- Identificar problemas da turma;
- Definição de competências a desenvolver pelos alunos;
- Definição de estratégias cognitivas a desenvolver nas diferentes áreas curriculares;
- Estabelecer critérios de avaliação a privilegiar, reflexão em conjunto, sobre os instrumentos que cada professor utiliza no seu quotidiano, estabelecendo

critérios comuns de atuação consistentes com as aprendizagens previstas nos projetos curriculares e o desenvolvimento de competências, de modo a que o Conselho de Turma partilhe os critérios; estruturar a avaliação em função do projeto a desenvolver, de forma a assegurar aprendizagens significativas;

- Avaliação do PCT, deve ser feita ao longo do ano letivo visando a resolução ou reformulação de eventuais constrangimentos na implementação do projeto, ficando assim asseguradas as aprendizagens mais significativas.

1. O contexto de realização do estudo

A Escola Azul, é a escola sede do Agrupamento, um agrupamento vertical constituído pelos seguintes estabelecimentos de ensino: quatro escolas do primeiro ciclo e a escola sede onde funciona o 2º e 3º ciclo.

A escola sede situa-se na área geográfica da grande Lisboa.

2. A Estrutura Organizativa da Escola em estudo

O Decreto-Lei n.º 75/2008 aprovou o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. Sendo a escola uma organização que presta um serviço público, a sua governação tem uma organização própria.

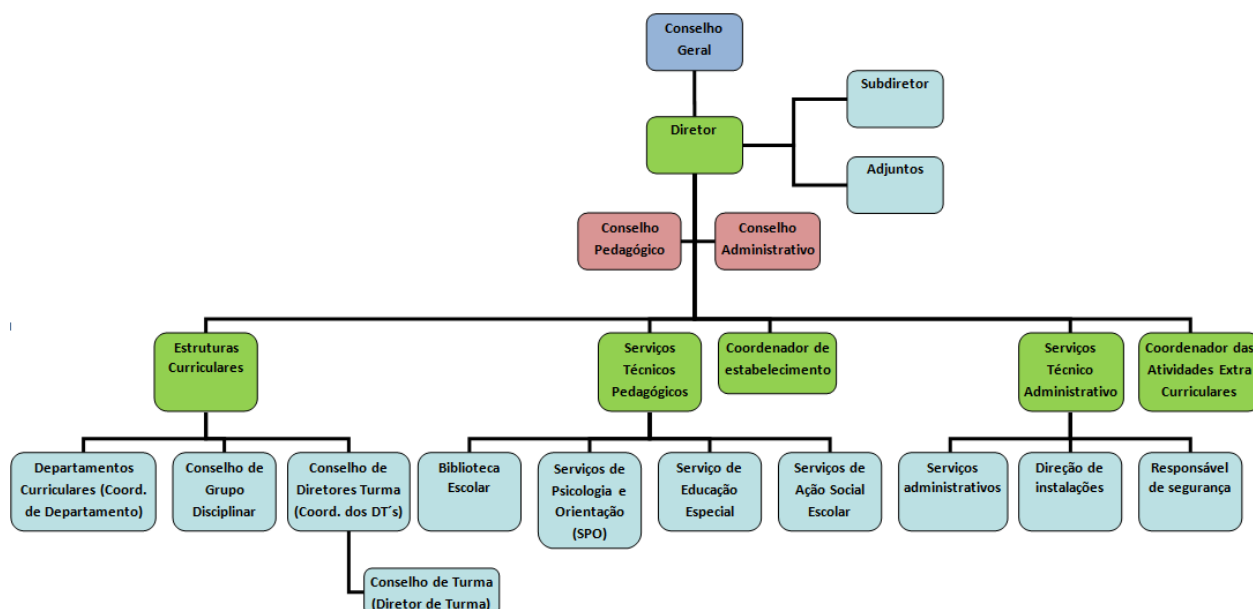


Figura 3 – Organograma da escola em estudo

São órgãos de gestão e administração da escola os seguintes: o Conselho Geral, o Diretor, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo.

O Conselho Geral é um órgão de direção estratégica, criado pelo DL nº75/2008, e conta com a representação do pessoal docente e não docente, dos pais e encarregados de educação, das autarquias e da comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e atividades económicas, sociais, culturais e científicas. É este órgão que aprova os documentos estruturantes da escola: o Regulamento Interno (anexo 14), onde constam as regras

fundamentais do funcionamento da escola; o Projeto Educativo (anexo 13), que consagra a orientação educativa do agrupamento; o Plano Anual e Plurianual de Atividades (anexo15), fazendo o acompanhamento dos mesmos através do relatório anual de atividades. É também um órgão de recurso hierárquico e avaliação em situações previstas na lei.

Mas o destaque do poder deste órgão, deve-se ao facto de ter a capacidade de eleger, e também de destituir o Diretor, que por conseguinte tem de prestar contas ao CG.

O CG tem a seguinte composição: (art.º13 do RI)

- a) Nove representantes do Pessoal Docente (um do pré-escolar; dois do 1º ciclo; dois do 2º ciclo; quatro do 3º ciclo);
- b) Um representante do Pessoal não Docente;
- c) Seis representantes dos Pais e Encarregados de Educação (dois da escola sede; e um por cada escola do agrupamento);
- d) Três representantes nomeados pela Câmara Municipal de Odivelas;
- e) Dois representantes da Comunidade Local;

O Diretor poderá participar nas reuniões do Conselho Geral, mas sem direito a voto. O CG reúne ordinariamente uma vez por trimestre.

Relativamente ao Diretor, que como já foi referido anteriormente é eleito pelo CG, é coadjuvado por um subdiretor e por dois adjuntos (nomeados pelo Diretor, de acordo com os requisitos de serem do quadro de nomeação definitiva, terem pelo menos cinco anos de serviço, e estarem em funções no agrupamento), tem a seu cargo a gestão administrativa, financeira e pedagógica da escola, assume assim a presidência do Conselho Pedagógico. Para além das diversas competências inerentes ao cargo, e no âmbito do tema do nosso estudo, é de realçar que de acordo com o ponto três, alínea f) do artº21º do Regulamento Interno da escola, cabe ao Diretor designar os Diretores de Turma.

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação, supervisão pedagógica e orientação educativa, nomeadamente nos domínios pedagógico-didático, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e contínua do pessoal docente. As reuniões ordinárias realizam-se uma vez por mês.

O CP é composto pelos seguintes membros: (art.º31 do RI)

- a) O Diretor, que preside por inerência de funções;
- b) O Coordenador de Departamento do Pré – escolar;

- c) O Coordenador de Departamento do 1º ciclo;
- d) O Coordenador de Departamento das Línguas (disciplinas de Português dos 2º e 3º ciclos; Inglês dos 2º e 3º ciclos e Francês do 3º ciclo);
- e) O Coordenador de Departamento das Ciências Sociais e Humanas (disciplinas de História e Geografia de Portugal, História, Geografia e Educação Moral e Religiosa);
- f) O Coordenador de Departamento das Matemáticas e Ciências Experimentais (disciplinas de Matemática dos 2º e 3º ciclos; Físico-Químicas, Ciências Naturais, Ciências da Natureza e Técnicas de Informação e Comunicação);
- g) O Coordenador de Departamento das Expressões (disciplinas de Educação Visual dos 2º e 3º ciclo; Educação Musical dos 2º e 3º ciclos; Educação Física dos 2º e 3º ciclos; Educação Tecnológica do 2º ciclo e Arte e Comunicação);
- h) O Coordenador do Departamento dos Serviços Especializados do apoio Educativo (Professores de Educação Especial; Técnico do SPO; Professores dos Apoios Educativos)
- i) O Coordenador das Atividades Extracurriculares;
- j) O Coordenador dos Docentes Titulares de Turma (1º ciclo);
- k) O Coordenador dos Diretores de Turma;
- l) Um Professor bibliotecário;
- m) Um Representante dos Cursos de Educação e Formação;
- n) Um Representante dos professores da disciplina de Cidadania e Desenvolvimento.

Neste órgão, o DT está representado através do Coordenador dos Diretores de Turma. A intervenção do Coordenador dos Diretores de Turma no CP, normalmente ocorre no âmbito de questões acerca da avaliação ou de indisciplina, e são normalmente questões que foram colocadas no Conselho de Diretores de Turma.

Relativamente ao Conselho Administrativo, é um órgão deliberativo em matéria administrativa-financeira, que reúne ordinariamente uma vez por mês. É composto pelo Diretor, o Subdiretor ou um dos adjuntos por ele designado para o efeito, e por um Coordenador Técnico ou quem o substitua.

No âmbito da coordenação da escola, o Coordenador de Estabelecimento é designado pelo Diretor, deverá fazer parte do quadro do agrupamento, e demonstrar as seguintes características: iniciativa, autonomia, adaptabilidade, orientação para a qualidade e espírito de cooperação.

Relativamente ao contexto do nosso estudo, o Coordenador de Estabelecimento contempla nas suas competências promover e incentivar a participação dos pais e encarregados de educação nas atividades promovidas pelo agrupamento, o que vai de encontro ao papel do DT.

Em termos da organização pedagógica da escola, existem as estruturas de coordenação educativa e de supervisão pedagógica. Estas estruturas curriculares

são as seguintes: Departamento Curricular (estrutura que apoia o CP e assegura a articulação e gestão curricular), Conselho de Grupo Disciplinar (estruturas de orientação educativa representadas por um Subcoordenador, e que apoiam o conselho de departamento), Conselho de Turma (representado pelo Diretor de Turma, em conjunto com os restantes professores da turma e o professor de educação especial ou outros técnicos dos serviços técnico pedagógicos, quando solicitados) e Conselho de Diretores de Turma (representado pelo Coordenador dos Diretores de Turma).

Em relação ao Conselho de Diretores de Turma, no artº55º do RI, são referidas as suas competências:

- a) Articular estratégias e procedimentos entre todos os Diretores de Turma e todos os Docentes Titulares de Turma;
- b) Dinamizar e coordenar a realização de projetos interdisciplinares das turmas;
- c) Pôr em prática todas as determinações relativas à avaliação dos Alunos emanadas pelo Conselho Pedagógico;
- d) Cumprir as determinações previstas na legislação em vigor.

O Conselho de Diretores de Turma é representado pelo Coordenador dos Diretores de Turma, que por sua vez é nomeado pelo Diretor. No que se refere ao perfil para exercer o cargo, deve ter uma atitude pró-ativa na apresentação de sugestões que promovam formas de trabalho cooperativo e na comunicação entre os elementos da comunidade educativa (serviços técnico-especiais, autarquia, etc.). Deve ter também presente a orientação da atividade escolar para a qualidade (condução para a mudança). Quanto às competências do cargo, são referidas no artº58º do RI:

- a) Coordenar a ação do respetivo conselho, articulando estratégias e procedimentos;
- b) Submeter ao Conselho Pedagógico as propostas do conselho que coordena;
- c) Representar o respetivo Conselho de Docentes Titulares de Turma/Diretores de Turma no Conselho Pedagógico;
- d) Convocar e presidir às reuniões do respetivo Conselho de Docentes Titulares de Turma e de Diretores de Turma;
- e) Unificar, planificar e organizar o trabalho dos Professores Titulares de Turma no 1º ciclo e Diretor de Turma no 2º e 3º ciclo;
- f) Conceber e desencadear mecanismos de formação e apoio aos Docentes Titulares de Turma e aos Diretores de Turma;
- g) Apresentar ao Diretor um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

No que concerne ao cargo de DT, sobre o qual incide este estudo, é considerado como o interlocutor privilegiado junto dos pais e encarregados de educação e dos alunos. A designação é feita pelo Diretor, e sempre que possível deverá ser exercido por um professor do quadro da escola, e que leccione a totalidade dos alunos da turma. De acordo com o artº53º do Regulamento Interno, em que é descrito o perfil do DT, são invocadas características como ter uma atitude pró-ativa na apresentação de sugestões que promovam formas de trabalho cooperativo e a comunicação entre professores e alunos, e ter a capacidade de gerir conflitos interpessoais, incluindo a prevenção de problemas comportamentais.

No campo das competências do DT, são elencadas as seguintes:

- a) Assegurar o planeamento conjunto da lecionação dos conteúdos curriculares das diferentes disciplinas promovendo a interdisciplinaridade e uma eficaz articulação curricular;
- b) Coordenar o processo da avaliação formativa das aprendizagens, garantindo a sua regularidade e diversidade;
- c) Promover, orientar e monitorizar a conceção e implementação de medidas que garantam o sucesso escolar de todos os alunos;
- d) Apoiar a integração dos alunos na escola e o acesso às diferentes ofertas por esta promovida;
- e) Desenvolver iniciativas que promovam a relação da escola com a família, em articulação com os docentes do conselho de turma,
- f) Promover mecanismos de devolução de informação às famílias.
- g) Apresentar ao Diretor um relatório crítico, anual, do trabalho desenvolvido.

Acrescentam-se ainda às competências do DT às seguintes:

- a) Promover a área disciplinar não curricular de Formação Cívica e utilizar o seu tempo curricular para, através da participação dos alunos, regular os problemas de aprendizagem e da vida da turma. Trabalhar o Regulamento Interno, bem como, desenvolver projetos no âmbito da cidadania e participação cívica;
- b) Proceder à abertura diária do livro de ponto com o respetivo horário;
- c) Elucidar os Alunos da turma sobre o modo de organização do seu plano de estudos ou curso, processos e critérios de avaliação, em linguagem adequada à sua idade e nível de ensino frequentado;
- d) Eleger o Delegado e Subdelegado de Turma;
- e) Divulgar, junto dos Alunos e Pais e Encarregados de Educação da turma, as atividades de complemento curricular e extracurriculares existentes no estabelecimento de ensino;
- f) Divulgar junto dos Alunos o Plano de Prevenção e Emergência da escola;
- g) Fazer o controlo da assiduidade dos Alunos da turma adotando as medidas que promovam e que previnam situações de abandono escolar;
- h) Proceder ao registo de faltas nos suportes adequados para o efeito;
- i) Promover no início do ano letivo, a eleição dos representantes dos Pais e Encarregados de Educação da turma;

- j) Dar conhecimento aos Pais e Encarregados de Educação a hora de atendimento semanal;
- k) Reunir com o Encarregado de Educação para informar sobre:
 - 1. Aproveitamento;
 - 2. Assiduidade;
 - 3. Comportamento;
 - 4. Outros assuntos julgados pertinentes.
- l) Cumprir as determinações previstas na legislação em vigor.

(artº54º do Regulamento Interno)

As reuniões de Conselho de Turma, presididas pelo DT, por norma têm a seguinte periodicidade: a primeira reunião é realizada no início do ano letivo, e é nesta reunião que o DT informa o CT da caracterização da turma, elaborada previamente com base na análise dos processos dos alunos. Posteriormente, ocorrem os chamados conselhos de turma intercalares onde é feito um balanço parcial da avaliação do comportamento e aproveitamento dos alunos, que posteriormente será dado a conhecer aos EE. No final de cada período realizam-se os conselhos de turma de avaliação, onde é atribuída a avaliação, com base nos critérios específicos de cada disciplina, aprovados em CP. Após esta reunião, e já no início do período seguinte, é realizado um conselho de turma para avaliação do Plano de Turma, e para a calendarização das atividades propostas para esse período, assim como as articulações de conteúdos possíveis de realizar entre as diversas disciplinas. Neste CT, para além do representante dos EE, está também presente o Delegado de Turma, ou o Subdelegado no caso do seu impedimento. Estes CT para avaliação dos planos de turma, realizam-se apenas para 6º, 8º e 9ºano.

No caso das turmas de 5º e 7º ano, que estão integradas no Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular (Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho), ao qual a escola aderiu no ano letivo 2017/2018. Nas turmas integradas no PAFC, são realizados conselhos de turma quinzenais, com o objetivo de analisar a evolução do Projeto Curricular de Turma, e organizar as atividades a realizar. No final de cada período, à semelhança do que se verifica com as outras turmas, são realizados os CT de avaliação.

Nas reuniões de avaliação, o DT tem um secretário (designado pelo órgão de gestão) que é o responsável pela elaboração da ata da reunião, que posteriormente será submetida à verificação da Direção.

Nas reuniões quinzenais das turmas integradas no PAFC, a ata é elaborada de forma rotativa pelos professores que compõe o CT.

Para além destes CT considerados ordinários, o CT pode reunir extraordinariamente, caso o DT assim o entenda. Na maioria das vezes os CT extraordinários estão relacionados com casos de indisciplina, recebendo assim a designação de conselhos de turma disciplinares, e conta com a presença do representante dos EE.

Na organização da escola existem ainda outras estruturas de coordenação, é o caso do Coordenador das Atividades Extra Curriculares, designado pelo Diretor. Deverá ser um professor do quadro, e o seu perfil deverá demonstrar as seguintes características: iniciativa, autonomia, adaptabilidade, orientação para a qualidade e espírito de cooperação.

Capítulo V – Apresentação e Análise dos Resultados

1. Resultados obtidos através dos questionários

Os questionários foram enviados por correio eletrónico, e foi dado um período de duas semanas para resposta aos mesmos. Tanto no questionário aplicado aos DT, como no dos EE, foram colocadas questões que permitissem fazer o cruzamento de respostas, nomeadamente no que diz respeito às competências do DT. Pretendia-se aferir se a representação que o DT tem do cargo que exerce, se assemelha às expectativas dos EE.

Todos os questionários foram considerados válidos, uma vez que não se verificaram situações de questionários incompletos.

1.1. Caracterização dos inquiridos

No questionário aos DT, os inquiridos foram os professores que exerceram o cargo de DT no 5º e 7ºano, no ano letivo 2017/2018, ano em que foi implementado o PAFC, em regime de experiência pedagógica. Foram inquiridos quinze DT (oito do 5ºano e sete do 7ºano).

O questionário dos EE, foi aplicado aos EE das turmas que estiveram integradas no arranque do PAFC, tendo sido enviado por correio eletrónico através dos respetivos DT. Foram recolhidos setenta e dois questionários.

Foi ainda aplicado um questionário aos Coordenadores dos Departamentos (Ciências Sociais e Humanas; Línguas; Expressões e Ciências), com objetivo de analisar até que ponto se verificaram alterações ao nível da gestão curricular, no âmbito da implementação do PAFC, e de que forma é feita a articulação entre o Coordenador de Departamento e os DT.

1.2. Análise das respostas às questões

1.2.1. Questionário aplicado aos DT

Na primeira parte do questionário é feita a caracterização do DT.

Questão 1 – Sexo

Sexo: 93.3% são do sexo feminino e 6.7% são do sexo masculino

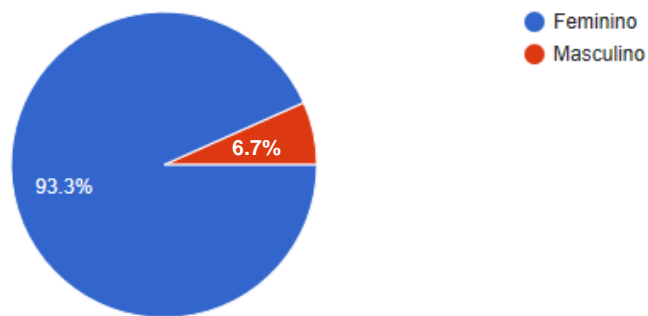


Gráfico 1 - Sexo

Questão 2: Idade

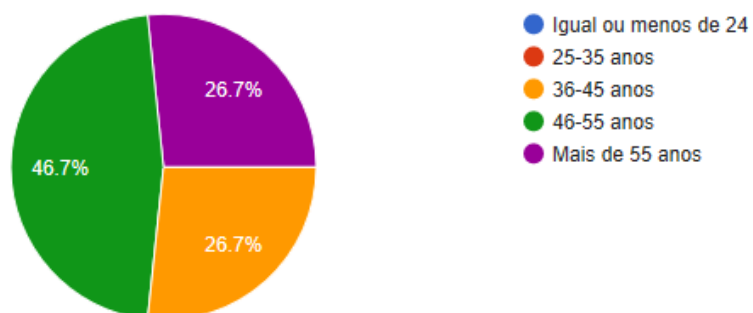


Gráfico 2 - Idade

Dos quinze DT inquiridos a maioria encontra-se na faixa etária entre os 46-55 anos de idade 46.7%. Seguem-se as faixas etárias entre os 36-45 anos e os que têm mais de 55 anos de idade, que representam 26.7% dos inquiridos.

Questão 3: N.º de anos de docência

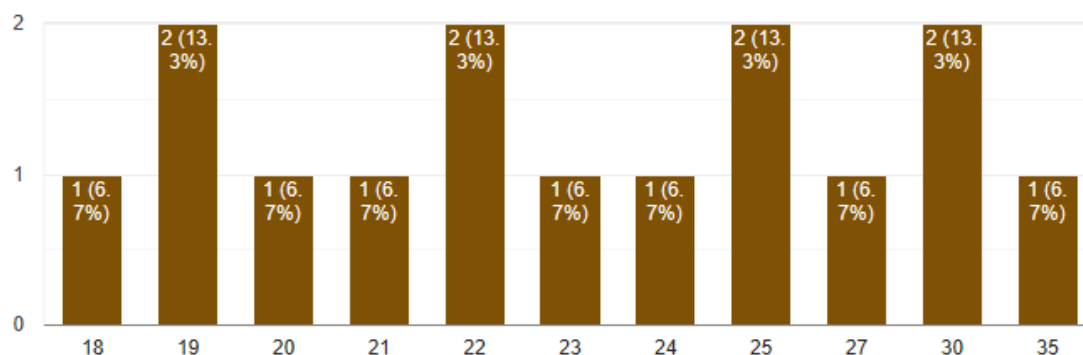


Gráfico 3 – N.º de anos de docência

Os professores inquiridos têm entre 18 e 35 anos de docência, o que nos leva a poder afirmar que têm experiência ao nível da docência, assim como já passaram por diferentes reformas educativas que se refletiram em mudanças no processo de ensino aprendizagem, mas também ao nível estrutura organizativa da escola.

Questão 4: Habilitações Académicas

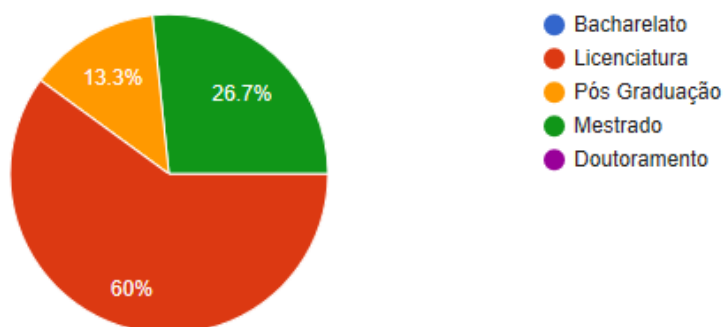


Gráfico 4 – Habilitações Académicas

A maioria dos DT inquiridos 60%, é detentor do grau de Licenciatura; 26.7% tem Mestrado e 13.3% tem Pós Graduação.

Questão 5: Grupo de Recrutamento a que pertence

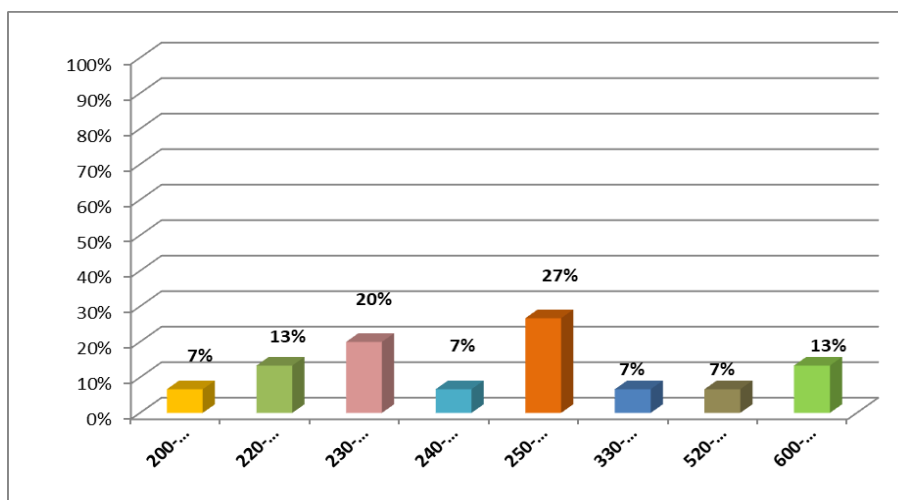


Gráfico 5 – Grupo de Recrutamento

Dos DT inquiridos destaca-se que a maioria é do grupo 250 (Educação Musical) e representam 27%; segue-se o grupo 230 (Matemática e Ciências da Natureza); com 13% encontram-se os grupos 220 (Português/Inglês) e 600 (Artes Visuais).

Questão 6: Situação Profissional

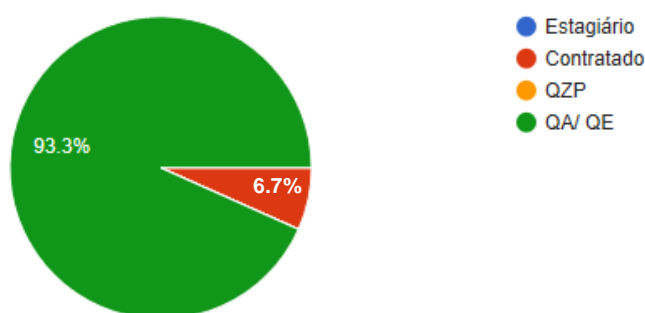


Gráfico 6 – Situação Profissional

Relativamente à situação profissional, 93.3% dos DT inquiridos são professores do quadro, sendo apenas um professor contratado, o que representa 6.7%. Constata-se assim, que o cargo de DT, no 5º e 7ºano, foi atribuído maioritariamente a professores que pertencem ao quadro da escola, o que vai de encontro aos critérios de atribuição do cargo por parte da Direção. (anexo 6).

Questão 7: No ano letivo 2017/2018, em que foi implementado o Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, exerceu o cargo de Diretor(a) de Turma de que ano?

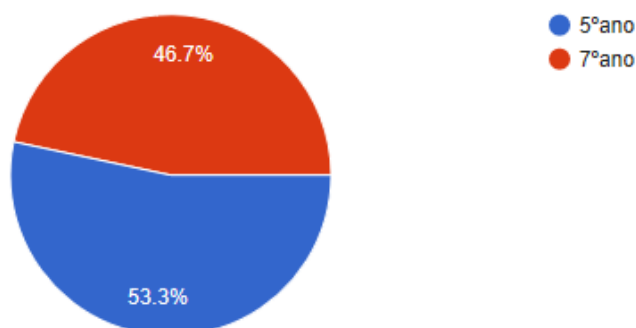


Gráfico 7 – Ano do qual foi DT em 2017/2018

Das quinze turmas que integraram a implementação do PAFC, 53.3% eram do 5º ano e 46.7% do 7º ano.

Questão 8: Que outros cargos além de DT desempenha atualmente na escola?

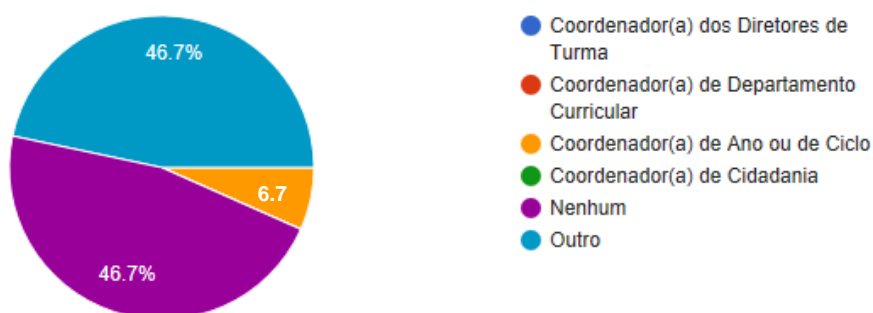


Gráfico 8 – Outros cargos desempenhados além de DT

Dos quinze DT inquiridos, 46.7% não desempenha outros cargos além de DT; 46.7% desempenham outros cargos para além de DT, e dos que foram referidos. Existe ainda 6.7% que desempenha o cargo de Coordenador de Ano ou de Ciclo.

Na 2ª parte do questionário foram colocadas questões relativamente ao exercício do cargo de DT.

Questão 9: Gosta de exercer o cargo de DT?

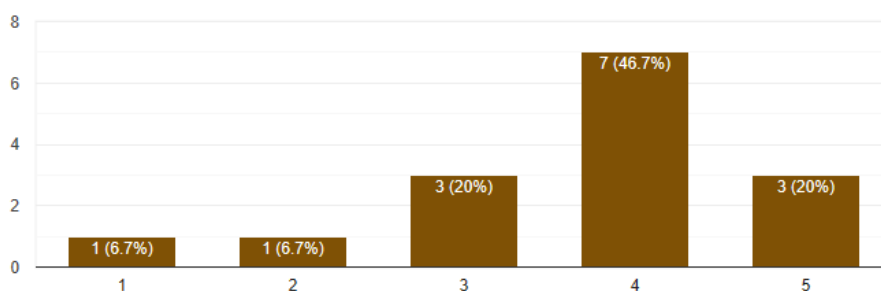


Gráfico 9 – Gosta de exercer o cargo de DT

Nesta questão, foi usada a escala de 1 a 5, em que (1) significava Não gosto e (5) Gosto muito. Três DT responderam que gostam muito, o que representa 20%, enquanto apenas um respondeu que não gosta de exercer o cargo, o que representa 6.7%. Sete dos inquiridos, 46.7%, indicaram valor (4). Tendo em conta que a maioria assinalou o valor (4) e (5), pode concluir-se que a maioria dos inquiridos gosta de exercer o cargo de DT.

Questão 10: Considera que deverá existir um perfil para o exercício do cargo?

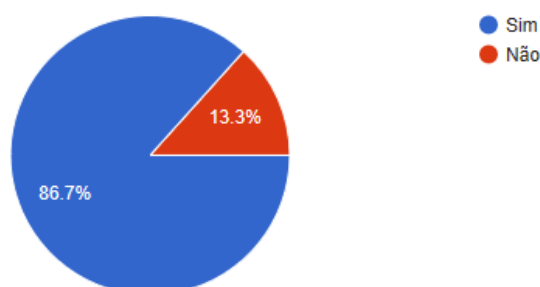


Gráfico 10 – Perfil para o exercício do cargo de DT

A grande maioria dos inquiridos, 86.7% respondeu que sim, que deverá existir um perfil, reconhecendo a importância do mesmo para exercício do cargo; 13.3% considera que não.

Se recuarmos à análise feita à evolução da legislação do cargo de DT, podemos constatar que na Portaria nº 970/80, de 12 de novembro, foi definido um perfil específico para o Diretor de Turma. As características conferidas ao DT, elencadas na referida portaria são semelhantes às que vigoram atualmente, no Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho.

Questão 11: Que opinião tem mais peso no seu exercício do cargo de DT?

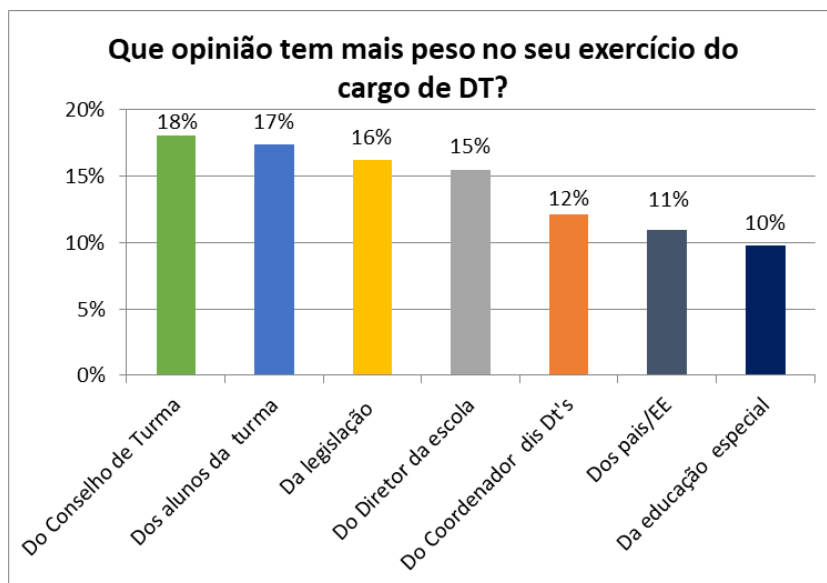


Gráfico 11 – Opiniões de peso para o exercício do cargo de DT

Na elaboração desta questão pretendeu-se avaliar o peso que tem para o DT a opinião dos diversos intervenientes no desempenho do seu cargo. Na resposta foi apresentada uma escala bipolar, em que (1) corresponde a “menos importante” e (7) a “mais importante”. O objetivo pretendido é ordenar a importância dada a cada um dos elementos referidos. Assim sendo, o maior teor percentual vai para o CT, com 18%; 17% prioriza a opinião dos alunos da turma que dirige; a legislação foi o fator indicado por 16% dos inquiridos; 15% referiu a opinião do Diretor da Escola; o Coordenador dos DT foi a resposta dada por 12%; 11% indicou os pais/EE e com 10% a opinião da educação especial.

Podemos concluir que no primeiro e segundo lugar das respostas dadas, encontram-se o CT e os alunos da turma, dois dos três elementos que o cargo do DT faz a ligação, estando em penúltimo lugar o terceiro elemento, que são os pais/EE. Podemos concluir pelas respostas dadas, que há uma maior preocupação com a opinião a nível interno da organização educativa (quando é referido o CT e os alunos), do que a nível externo (quando se referem os pais/EE).

Questão 12: Enquanto DT, quais as atividades que lhe absorvem mais tempo?

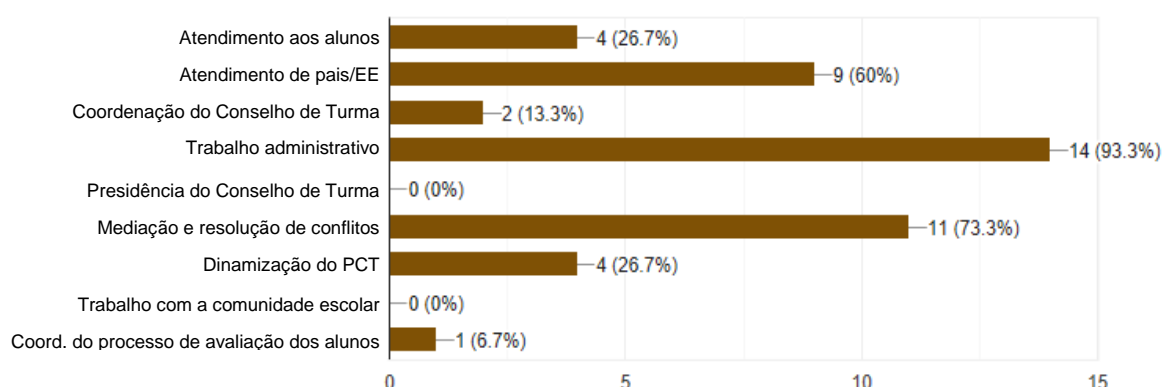


Gráfico 12 – Atividades que absorvem mais tempo ao DT

A grande maioria, 93.3%, referiu que o trabalho administrativo é a atividade que lhes absorve mais tempo; para 73.3%, a mediação e resolução de conflitos é outra das atividades na qual despendem mais tempo; para 60%, é o atendimento aos pais/EE, que absorve mais tempo.

O atendimento aos alunos e a dinamização do Projeto Curricular de turma, estão em igualdade com 26.7%. Em relação à Coordenação do Conselho de Turma, apenas 13.3% inclui esta atividade como sendo uma das que lhe absorve mais tempo. Por último, a coordenação do processo de avaliação dos alunos, apenas 6.7% considera ser uma tarefa das que lhe absorve tempo.

Das atividades elencadas, há algumas que não foram incluídas nas respostas dos inquiridos como atividades que lhes absorvam tempo, é o caso da presidência do CT e do trabalho com a comunidade escolar.

Conclui-se que o excesso de trabalho administrativo com que são confrontados no exercício das suas tarefas, é o fator com o qual o DT despende mais tempo, seguido da questão de mediação e resolução de conflitos, tendo em conta que frequentemente surgem situações disciplinares nas quais o DT tem um papel de mediador.

Questão 13: Em seu entender, como devem ser selecionados os professores para exercício do cargo de Diretor de Turma?

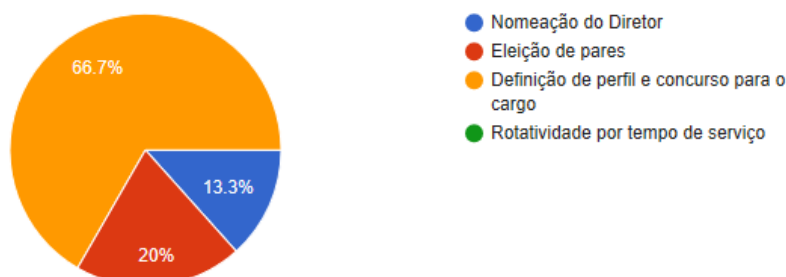


Gráfico 13 – Forma de seleção dos professores para exercer o cargo de DT

A maioria dos inquiridos considera que deverá definir-se o perfil para exercer o cargo, tal como já tinha sido referido na questão 10, e realizar-se concurso para o mesmo. A eleição de pares foi a resposta dada por 20%. 13.3% consideram que deverá ser por nomeação do Diretor, forma como é habitualmente atribuído.

Tendo em conta as respostas obtidas nesta questão, podemos concluir que apenas uma minoria considera que o cargo de DT deverá ser por nomeação do Diretor, o que podemos interpretar como não estarem de acordo com o facto de o cargo ser por nomeação da Direção, e de aceitação obrigatória, conforme estabelece o enquadramento legal.

Questão 14: Refira, dos seguintes, TRÊS aspetos que, em seu entender, devem ser considerados para a seleção dos docentes para o cargo de DT.

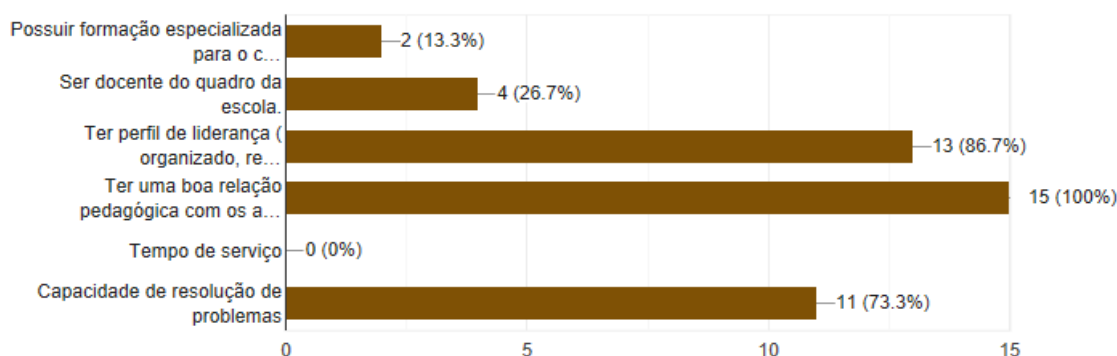


Gráfico 14 – Aspetos para a seleção de docentes para o cargo de DT

A totalidade dos inquiridos considerou que o facto de o professor ter uma boa relação pedagógica com os alunos, deverá ser um dos aspetos a ser considerado para ser selecionado para o cargo. Outro aspeto considerado por 86.7% é o

professor ter perfil de liderança (ser organizado, responsável, ativo, convincente, promover o trabalho de equipa...). O terceiro aspeto mais referido é o professor ter a capacidade de resolução de problemas 73.3%. É de salientar que se atribui mais importância a aspetos da personalidade do DT, do que propriamente à formação específica para o exercício do cargo.

Questão 15: Que fatores condicionam o exercício de funções do DT na escola?

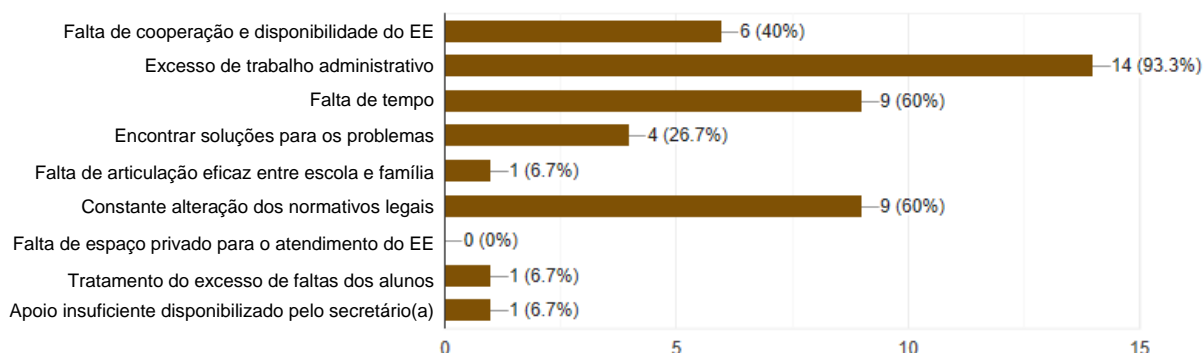


Gráfico 15 – Fatores condicionantes do exercício de funções do DT

O fator mais referido foi o excesso de trabalho administrativo, por 93.3% dos inquiridos. A falta de tempo e a constante alteração dos normativos legais foram indicados por 60% dos inquiridos como fatores que condicionam o exercício das funções do DT. A falta de cooperação e de disponibilidade dos EE foi referida por 40% dos inquiridos.

Em suma, os aspetos burocráticos inerentes ao cargo do DT, condicionam a sua ação, nomeadamente na relação pedagógica com os alunos, como foi considerado na questão 14, um dos aspetos mais importantes para a seleção do DT.

Questão 16: Contacta frequentemente com os professores da turma que dirige, fora das reuniões de Conselho de Turma?

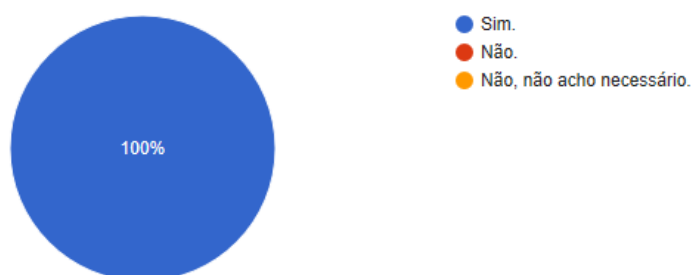


Gráfico 16 – Contacto com os professores do CT

A totalidade dos inquiridos respondeu que sim, que frequentemente contacta com os professores da turma que dirige, fora dos CT. É frequente os professores terem contactos circunstanciais com o DT, quer sobre o aproveitamento, quer sobre o comportamento dos alunos.

Questão 17: A sua forma de contacto preferencial com os Encarregados de Educação da turma que dirige é feito por:

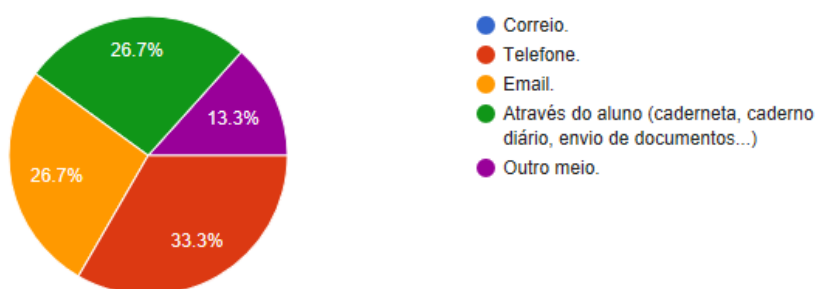


Gráfico 17 – Forma de contacto preferencial com os EE

O telefone é a forma de contacto preferencial para 33.3% dos inquiridos; Segue-se com 26.7% o email e através do aluno. O contacto telefónico continua a ser visto como a forma mais imediata de informar os EE acerca do aproveitamento e comportamento dos alunos. Existe ainda a hora de atendimento semanal, onde o DT recebe os EE individualmente, referido por 13.3%.

Questão 18: Solicita a participação dos pais/encarregados de educação para projetos/atividades a desenvolver na turma e na escola?

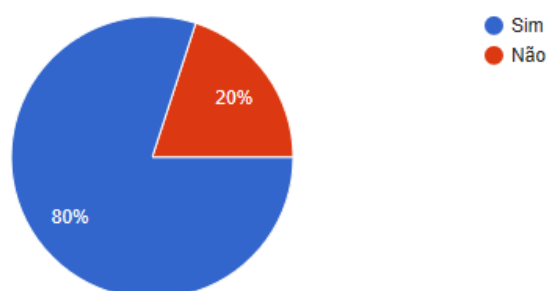


Gráfico 18 – Solicitação da participação dos pais/EE para projetos/atividades da turma e da escola

A grande maioria, 80% respondeu sim. Com a implementação do PAFC, os pais passaram a poder ter uma intervenção mais ativa em projetos ou em atividades da turma ou da escola, nomeadamente nas atividades planificadas no PCT. Os EE passaram também a ter oportunidade de estarem presentes nas reuniões quinzenais do CT, onde se abordam questões relativas à planificação/execução das atividades do PCT.

Questão 19: No seu entender, o DT é essencialmente:

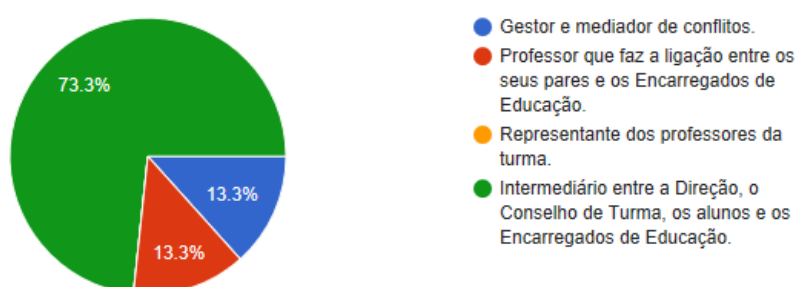


Gráfico 19 – O DT é essencialmente.....

Para a maioria dos inquiridos, 73.3%, o DT é essencialmente um intermediário entre a Direção, o CT, os alunos e os EE. Para 13.3%, o DT é essencialmente um gestor e mediador de conflitos, mas também um professor que faz a ligação entre os seus pares e os EE. No fundo o DT concentra em si todos estes papéis, as respostas dadas refletem apenas a singularidade de cada um dos DT relativamente à forma como vê a sua função.

Questão 20: Nos Conselhos de Turma que preside, qual é o tema abordado com mais frequência?

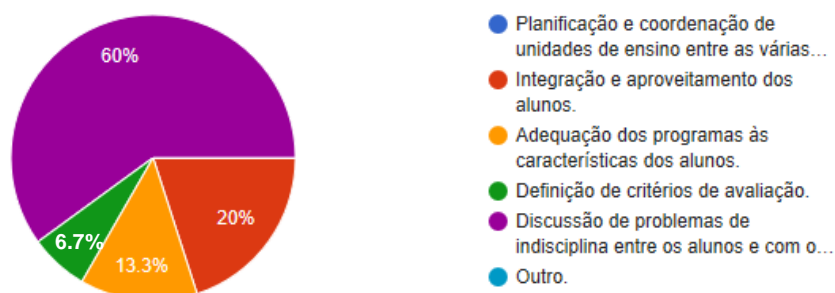


Gráfico 20 – Tema abordado com mais frequência nos CT

No que se refere ao tema abordado com mais frequência nos CT, 60% dos DT respondeu que é a discussão de problemas de indisciplina entre os alunos e com os professores. Podemos relacionar com a resposta dada na questão anterior, em que 13.3% considerou o DT como um gestor e mediador de conflitos; 20% diz que é a integração e aproveitamento dos alunos; 13.3% respondeu que é a adequação dos programas às características dos alunos. 6.7% respondeu que o tema abordado com mais frequência nos CT é a definição de critérios de avaliação. Salienta-se que na questão 14, um dos aspetos referidos que se destaca para a seleção de professores para o exercício do cargo é a capacidade de resolução de problemas.

Questão 21: Quando um EE critica e exige explicações do desempenho profissional de um professor ao DT, como é que costuma agir:

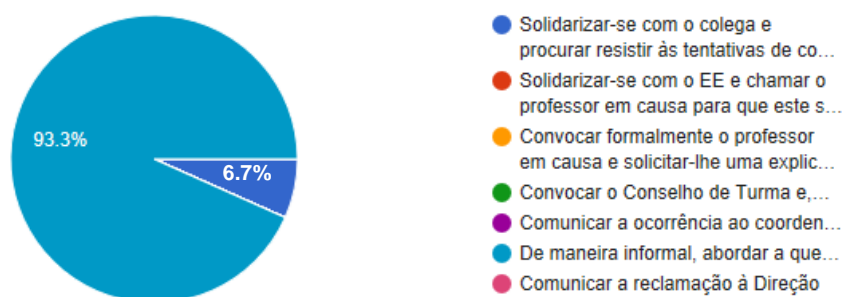


Gráfico 21 – Desempenho do DT perante crítica por parte do EE

Dos inquiridos, 93.3% respondeu que de maneira informal, abordaria a questão com o professor visado, enquanto 6.7% respondeu que solidarizar-se-ia com o colega e procurava resistir às tentativas de controlo profissional por parte dos EE.

Na 3ª parte do questionário, são colocadas questões sobre o papel do DT na estrutura organizativa da escola.

Questão 22: Na construção do Projeto Curricular de Turma, as maiores dificuldades sentidas são devido a?

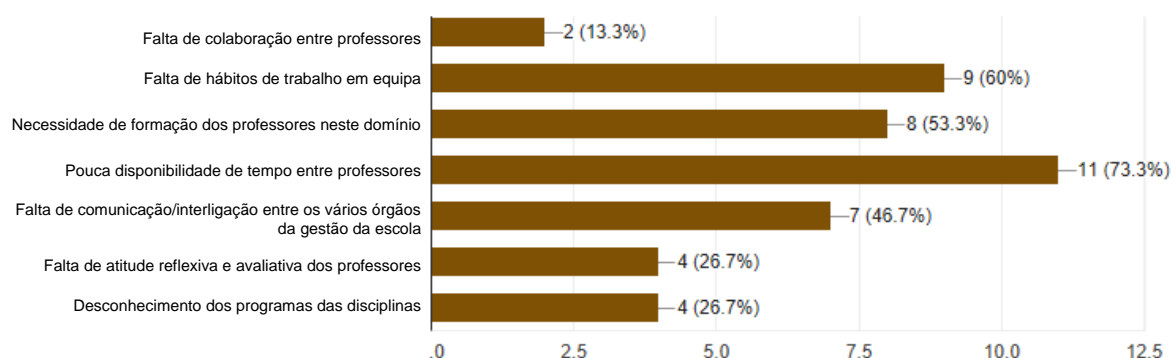


Gráfico 22 – Dificuldades na construção do PCT

No que diz respeito à construção do PCT, e mediante as dificuldades elencadas, 73.3% considerou que a principal dificuldade foi a pouca disponibilidade de tempo entre professores; a falta de hábitos de trabalho em equipa foi referida por 60%; 53.3% referiu que há necessidade de formação dos professores neste domínio; 46.7% considerou que a falta de comunicação/interligação entre os vários órgãos de gestão da escola, dificulta a construção do PCT; 26.7% refere que a falta de atitude reflexiva e avaliativa dos professores e o desconhecimento dos programas das disciplinas, são também entraves; a falta de colaboração entre os professores foi o aspeto referido por 13.3%.

Conclui-se que a questão da falta de tempo entre professores constitui um constrangimento para a construção do PCT, o que influi também no facto de não existir o hábito de se trabalhar em equipa. Em relação a este último aspeto, pode considerar-se que dificulta os objetivos do PAFC, em que se valoriza a questão do trabalho colaborativo como estratégia da flexibilidade curricular. Seria importante também, antes da implementação dos projetos, proceder-se à formação de professores no âmbito dos mesmos.

Questão 23: Em seu entender, de que forma a Direção deveria promover a participação dos órgãos de gestão intermédia nas práticas de articulação curricular?

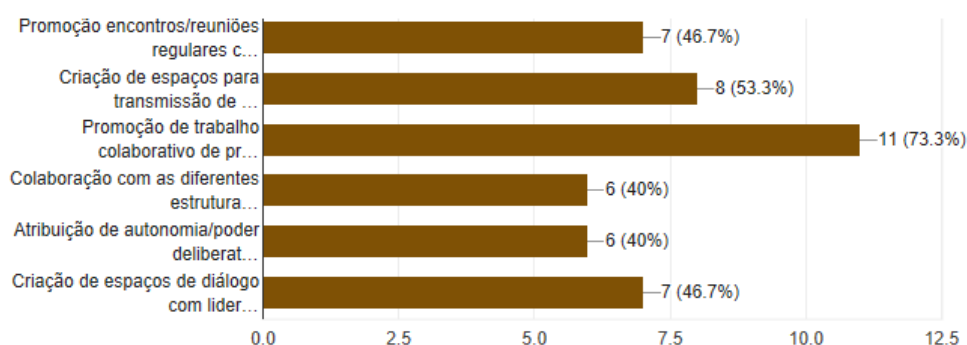


Gráfico 23 – Promoção da participação dos órgãos de gestão intermédia por parte da Direção

A articulação curricular é um dos aspetos contemplados pelo PAFC, pelo que é extrema importância a Direção promover a participação dos órgãos de gestão intermédia.

73.3% dos inquiridos considera que a Direção deverá promover o trabalho colaborativo de práticas de articulação curricular. Nesse sentido, e conforme se pode

constatar através da entrevista realizada à Diretora da escola (anexo 6), foi solicitada pelo órgão de gestão da escola uma ação de formação creditada, com a designação “Trabalho Colaborativo: Promoção do Sucesso Escolar”. A referida ação foi frequentada na sua maioria por professores a lecionar as turmas integradas no PAFC.

A criação de espaços para transmissão de informação e debate de ideias, foi a resposta dada por 53.3% dos inquiridos.

Para 46.7% dos DT é importante que a Direção crie espaços de diálogo com lideranças intermédias antes da tomada de decisão, e a promoção de encontros/reuniões regulares com as lideranças intermédias. Para 40% dos inquiridos, a Direção deverá atribuir autonomia/poder deliberativo aos líderes intermédios, e deverá existir colaboração com as diferentes estruturas educativas.

Questão 24: Identifique os canais de comunicação mais eficazes entre a Direção e os órgãos de gestão intermédia.

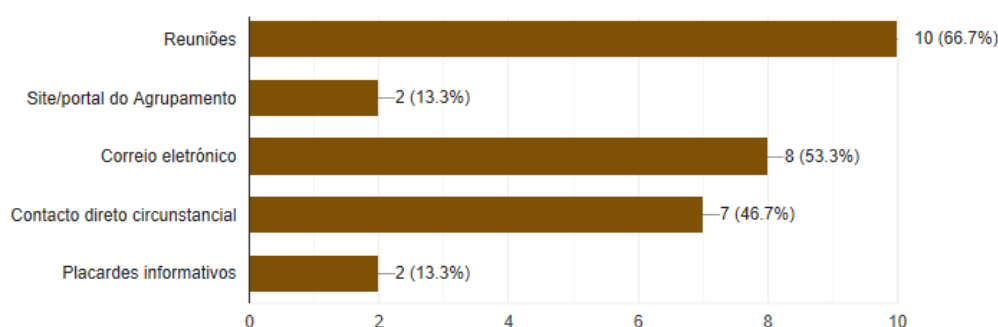


Gráfico 24 – Canais de comunicação entre a Direção e órgãos de gestão intermédia

De acordo com as respostas dadas por 66.7%, o canal de comunicação mais eficaz entre a Direção e os órgãos de gestão intermédia, são as reuniões; para 53.3% é o correio eletrónico, enquanto que 46.7% refere o contacto direto circunstancial. Para 13.3%, os canais de comunicação mais eficazes são o site/portal do agrupamento e os placardes informativos. (Anexo 6).

Questão 25: Apresentamos, de seguida, alguns atributos de um gestor intermédio. Queira, avaliá-los em função da sua importância.

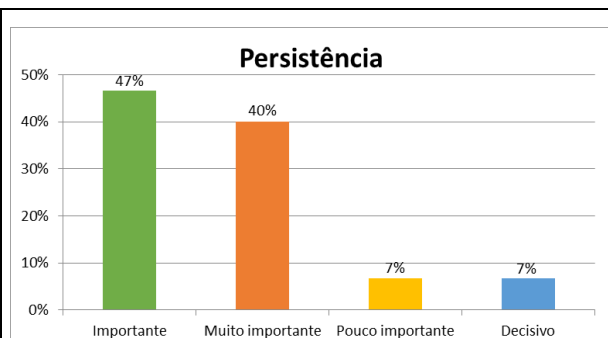


Gráfico 25 - Persistência

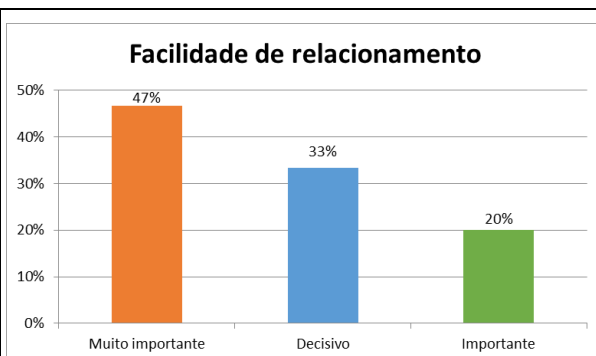


Gráfico 26 – Facilidade de relacionamento

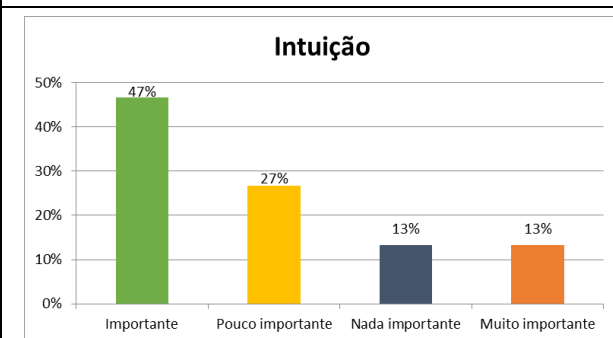


Gráfico 27 - Intuição

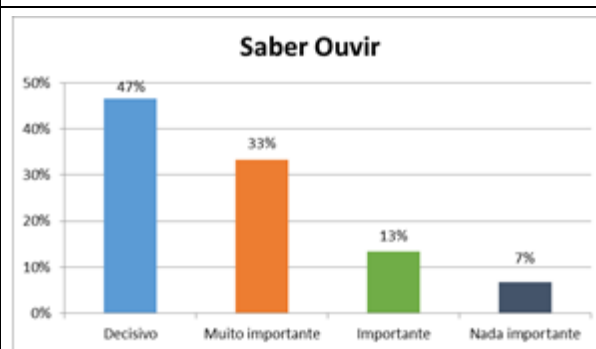


Gráfico 28 – Saber ouvir

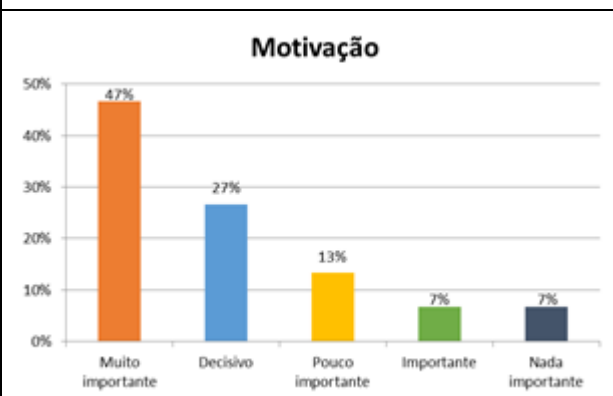


Gráfico 29 - Motivação

Foram elencados alguns atributos do gestor intermédio, a fim de aferir a sua importância, sendo utilizada uma escala de Likert, com as seguintes categorias: nada importante, pouco importante, importante, muito importante e decisivo. Dos atributos apresentados, 47% considerou como decisivo o aspeto de saber ouvir (gráfico28); a facilidade de relacionamento e a motivação foi considerada muito importante por 47% (gráficos 26 e 29); a persistência e a intuição foram consideradas importantes por 47% (gráficos 25 e 27).

Perante os atributos referidos, conclui-se que a maior importância reside nas relações interpessoais.

Questão 26: Da lista que se segue, assinale os aspetos que considera serem obstáculos ao exercício de cargos de gestão intermédia.

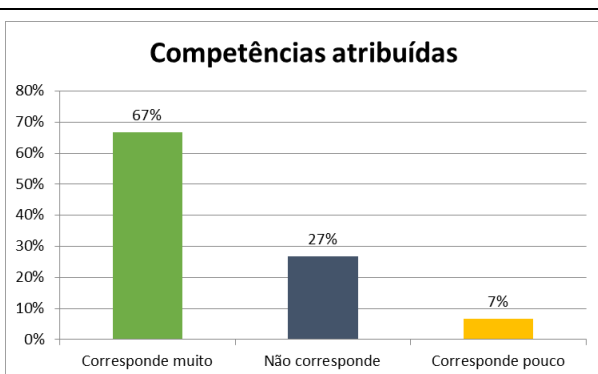


Gráfico 30 – Competências atribuídas

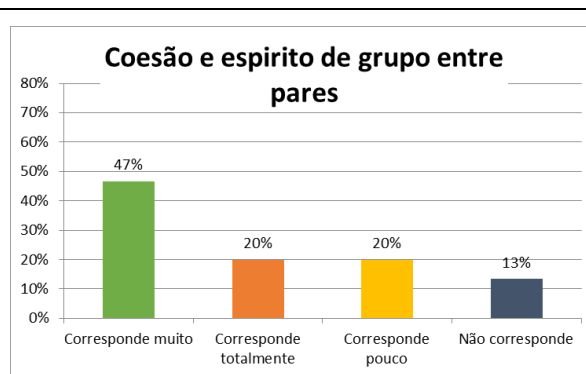


Gráfico 31 – Coesão e espírito de grupo entre pares

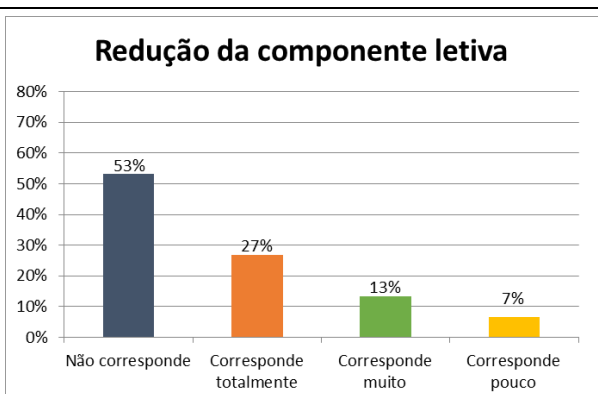


Gráfico 32 – Redução da Componente Letiva

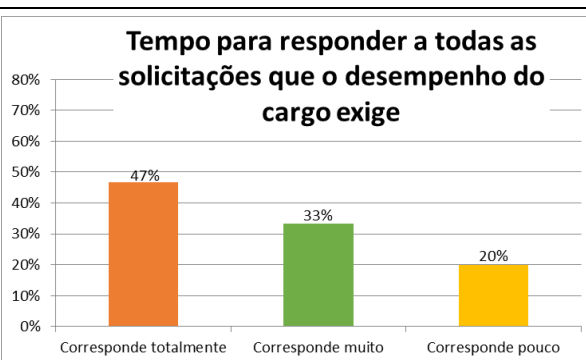


Gráfico 33 – Tempo para responder a todas as situações que o desempenho do cargo exige

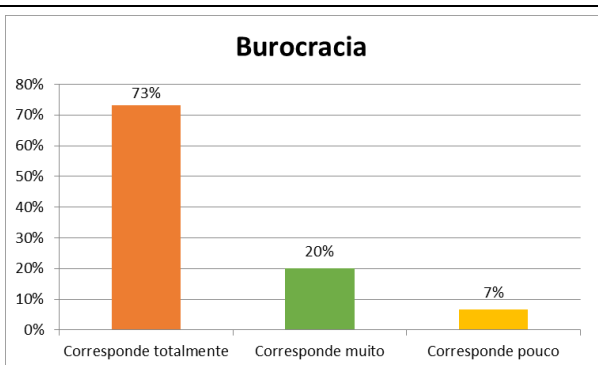


Gráfico 34 - Burocracia

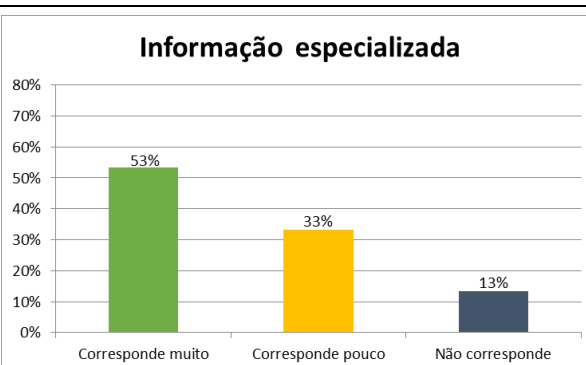
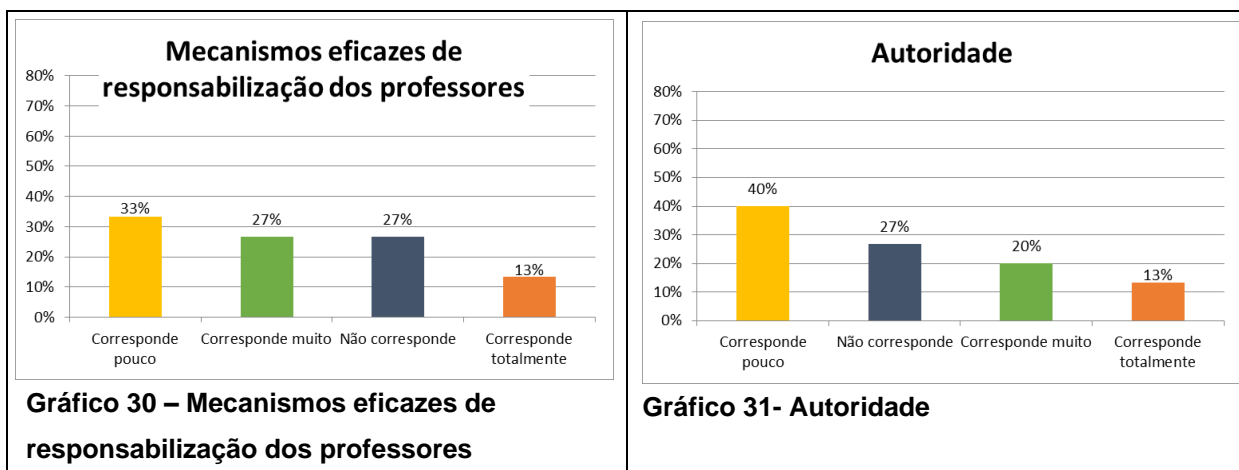


Gráfico 35 – Informação especializada



Foi apresentada uma lista de obstáculos ao exercício dos cargos de gestão intermédia, e à semelhança do que já foi referido anteriormente em relação às tarefas com as quais o DT despende mais tempo, mais uma vez a burocracia é referida como um obstáculo por 73% (gráfico 34), não permitindo ao DT ter tempo para responder a todas as solicitações que o desempenho do cargo exige, conforme responderam 47% (gráfico 33).

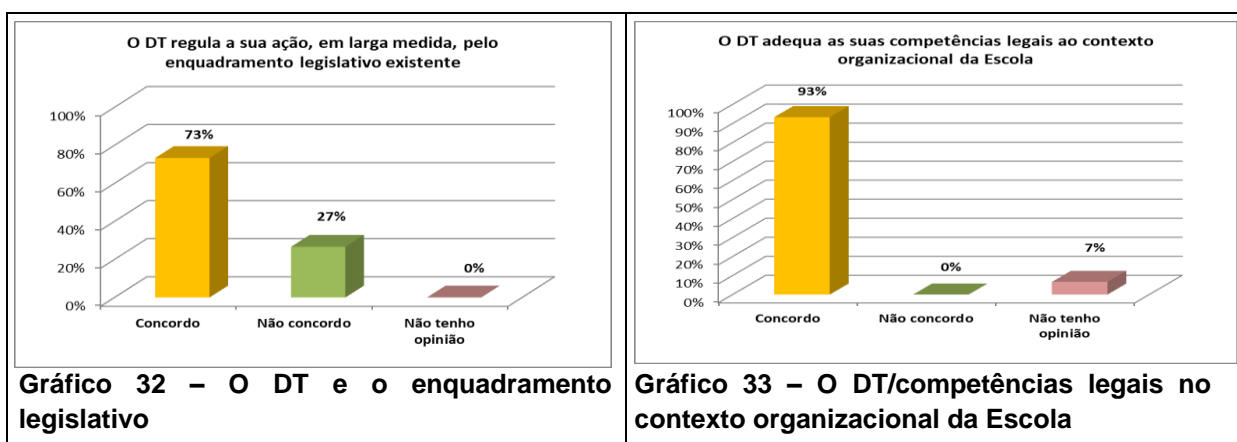
Para 67% as competências atribuídas representam um obstáculo (gráfico30), isto porque o DT acaba por desempenhar funções que vão para além das estabelecidas na legislação em vigor.

Um outro obstáculo, apontado por 47%, é a coesão e espírito de grupo entre pares (gráfico 31). Se tivermos em conta que o PAFC requer este espírito de grupo para o sucesso da sua implementação, esta característica pode dificultar ou até mesmo por em causa o sucesso da sua implementação.

Relativamente ao item “mecanismos eficazes de responsabilização dos professores” (gráfico 36) como possível obstáculo ao exercício dos cargos de gestão intermédia, pelo resultado do inquérito não é claro se é (33% corresponde pouco; 27% corresponde muito; 27% não corresponde e 13% corresponde totalmente), o que pode indiciar que os 15 inquiridos viveram experiências diferentes, um pouco na linha do que sucede com o item “Autoridade” (gráfico 37) 40% corresponde pouco; 27% não corresponde; 20% corresponde muito e 13% corresponde totalmente).

Na 4ª parte do questionário é solicitada a opinião dos inquiridos acerca de aspetos relacionados com o exercício do cargo de DT.

Questão 27: São feitas algumas afirmações, sobre as quais os DT terão de dar a sua opinião, tendo por base a escala (concordo, não concordo ou não tenho opinião).



Nesta questão foi utilizada para resposta uma escala de Likert, em que as categorias eram as seguintes: concordo, não concordo e não tenho opinião.

Apesar da legislação, que em larga medida regula a ação do DT, 73% dos inquiridos (gráfico 38), 93% dos inquiridos considera que o DT, consoante o contexto organizacional da escola, acaba por adequar as suas competências ao mesmo (gráfico 39).

Pode concluir-se que de acordo com as respostas dadas, nem sempre o enquadramento legislativo é cumprido na íntegra, uma vez que são feitas adequações de acordo com o contexto em que é aplicado, tanto que 60% ultrapassa as suas competências legais, no sentido de melhorar a prática organizacional (gráfico 40). As competências legais são adequadas à comunidade e aos alunos com quem trabalham, conforme se pode comprovar pela resposta dada por 87% (gráfico 41). Contudo, é de salientar que os inquiridos consideram que conhecem as suas competências legais (gráfico 42).

Relativamente às funções do DT, 73% concorda que o DT deve ocupar-se principalmente das questões escolares (avaliação, aproveitamento), conforme se pode verificar (gráfico 43). De acordo com 60%, o DT deve envolver-se na formação pessoal e social dos alunos (gráfico 44); deve também ajudar os alunos a tornarem-se autónomos, conforme a resposta da totalidade dos inquiridos (gráfico 45).

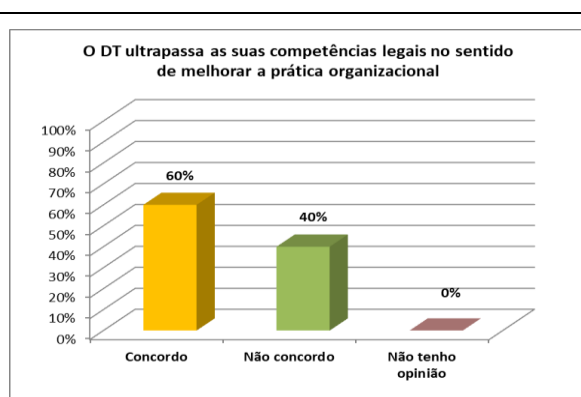


Gráfico 34 – O DT / ultrapassagem das competências legais para a melhoria da prática organizacional



Gráfico 35 – O DT/ adequação das competências legais à comunidade e aos alunos

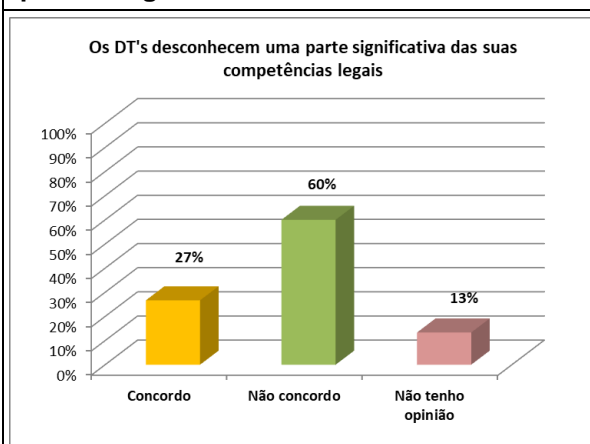


Gráfico 36 – O DT e o desconhecimento das competências legais

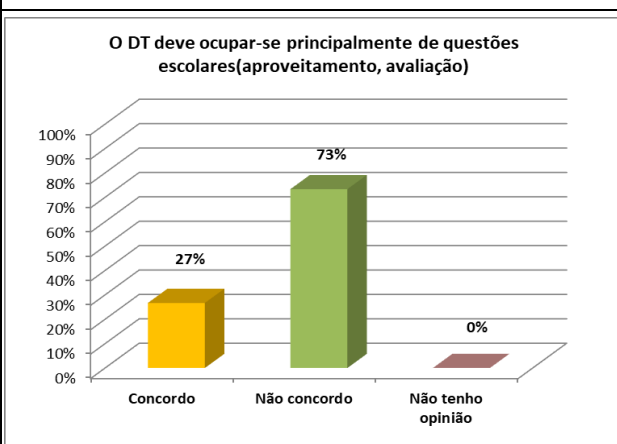


Gráfico 37 – O DT e as questões escolares

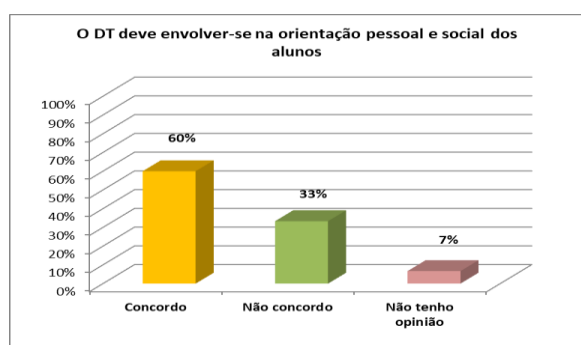


Gráfico 38 – O DT e a orientação pessoal e social dos alunos

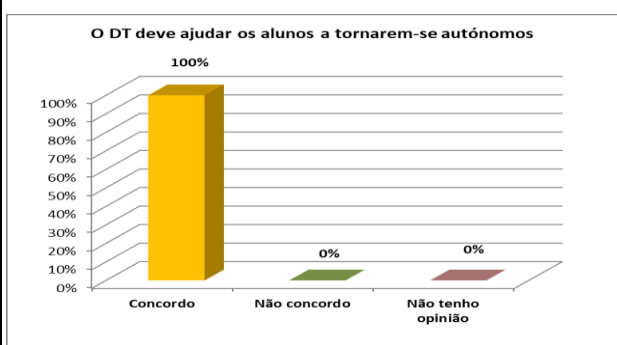


Gráfico 39 – O DT deve ajudar os alunos a tornarem-se autónomos

87% dos DT concorda que o DT deve ajudar o aluno a construir o seu projeto de vida (gráfico 46), e deve também ser um elemento facilitador da articulação curricular (gráfico 47). As respostas dos inquiridos vão na linha de pensamento do que já foi referido anteriormente, em que o DT é também um orientador escolar, que deverá promover e desenvolver as capacidades dos seus alunos, sempre tendo em

conta as características individuais de cada um o respetivo socioeconómico em que este está integrado.

Isto vai também de encontro ao foco do nosso estudo, o DT no âmbito do PAFC, uma vez que de acordo com o Perfil do Aluno, este deve sair da escolaridade obrigatória, preparado para entrar na vida ativa em termos profissionais, daí ser de extrema importância conquistar autonomia. Relativamente à articulação curricular, defendida pelo PAFC, esta integra-se na função de coordenação do DT, em especial no que diz respeito ao CT.

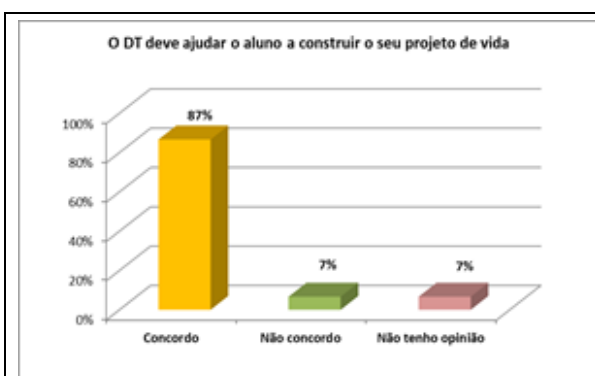


Gráfico 40 – O DT e a construção do projeto de vida do aluno

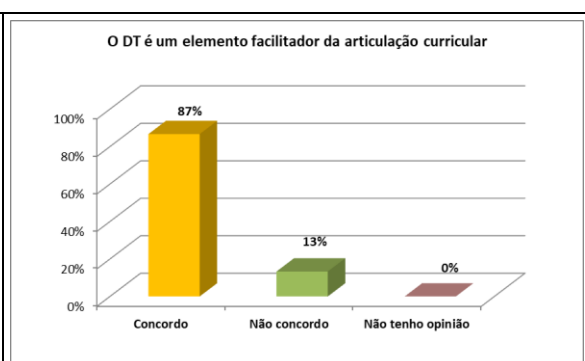


Gráfico 41 – O DT e articulação curricular

Na afirmação se o DT deveria efetuar visitas domiciliárias se houver necessidade, 93,3% não concorda (gráfico 48), talvez pelo facto de considerarem que ultrapassa as competências do DT.

Relativamente a ensinar técnicas e métodos de estudo, as opiniões dividem-se, 46,7% concorda, contudo 53,3% discorda (gráfico 49).

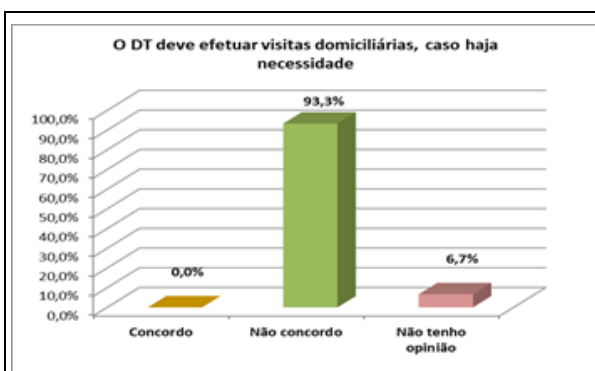


Gráfico 42 – O DT e as visitas domiciliárias

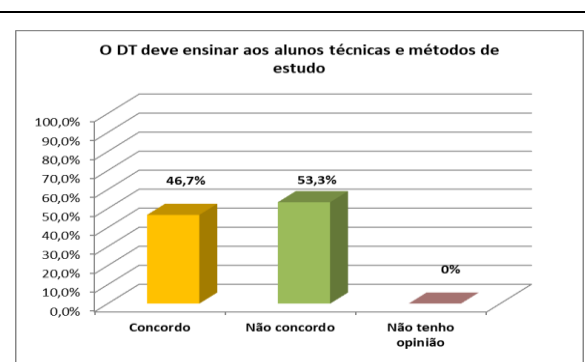


Gráfico 43 – O DT e as técnicas e métodos de estudo

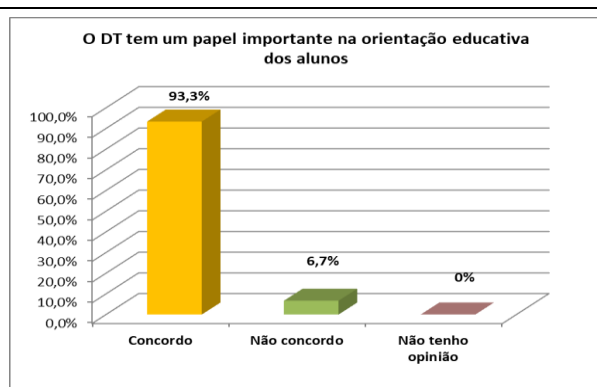


Gráfico 44 – O DT na orientação educativa dos alunos

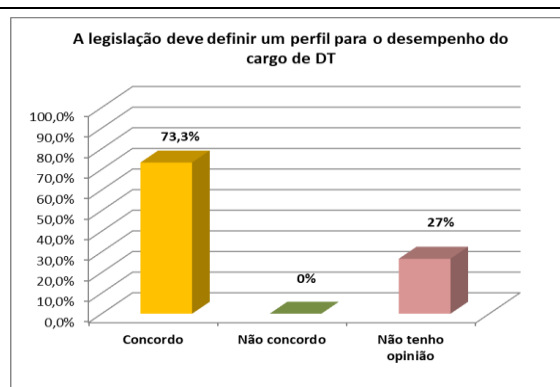


Gráfico 45 – Definição de um perfil na legislação

Perante a afirmação do DT ter um papel importante na orientação educativa dos alunos, 93.3% concorda (gráfico 50). Aliás é comum ser o DT a informar os alunos no que diz respeito a aspetos relacionados com o prosseguimento de estudos, realização de exames.

À semelhança do que já foi referido anteriormente, 73.3% dos inquiridos concorda que a legislação deverá definir um perfil para o desempenho do cargo de DT (gráfico 51), o que já vigora com o Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de julho (artº7º).

Um aspeto importante no desempenho do cargo de DT é a relação com os EE, e nesse aspeto, a totalidade dos inquiridos concorda que essa relação deve ser de cooperação (gráfico 52). Contudo, relativamente à relação professor/aluno, 60% considera que esta relação deve ser mais pessoal, embora 40% não concordem (gráfico 53). Esta relação mais pessoal entre professor/aluno pode refletir-se de forma positiva no processo de ensino aprendizagem. Esta questão prende-se também com a que foi colocada acerca do DT dever ser capaz de resolver problemas pessoais dos alunos mais carenciados, 60% concorda (gráfico 54), e a totalidade dos inquiridos concorda ainda que o DT deve ter conversas individuais com os alunos quando achar necessário (gráfico 55).

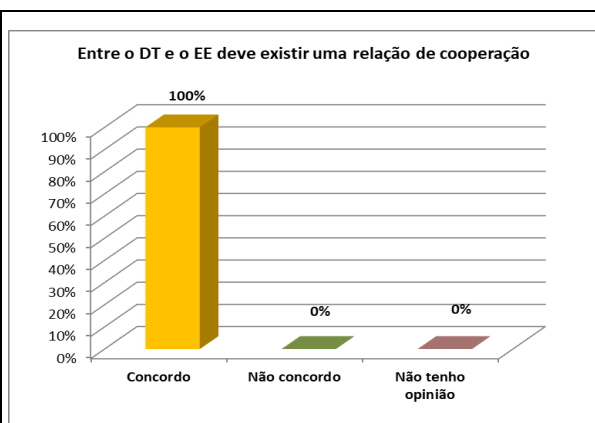


Gráfico 46 – Relação de Cooperação entre o DT e o EE

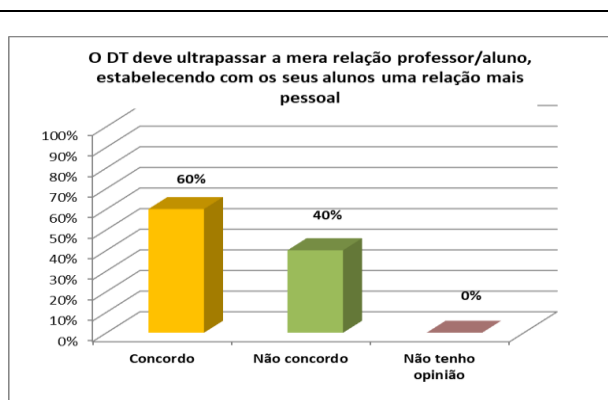


Gráfico 47 – O DT deve ultrapassar a relação professor/aluno

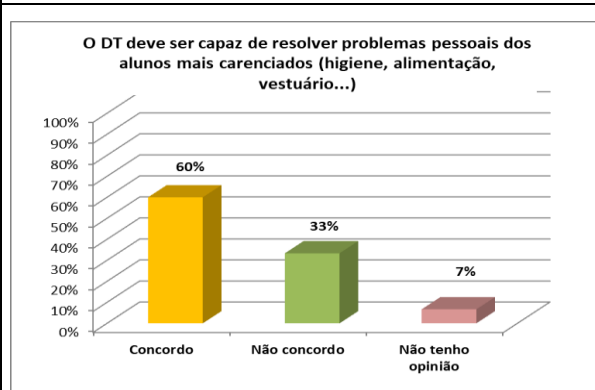


Gráfico 48 – O DT e a resolução de problemas pessoais dos alunos mais carenciados

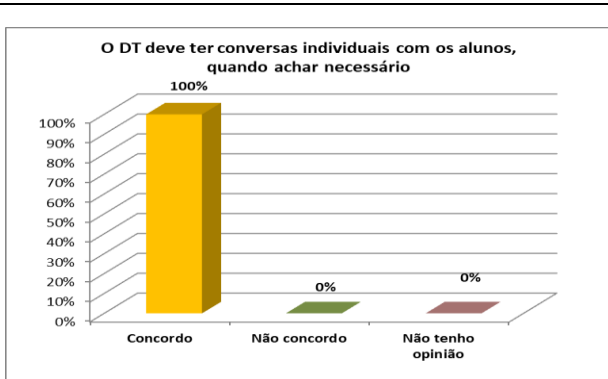


Gráfico 49 – O DT deve ter conversas individuais com os alunos

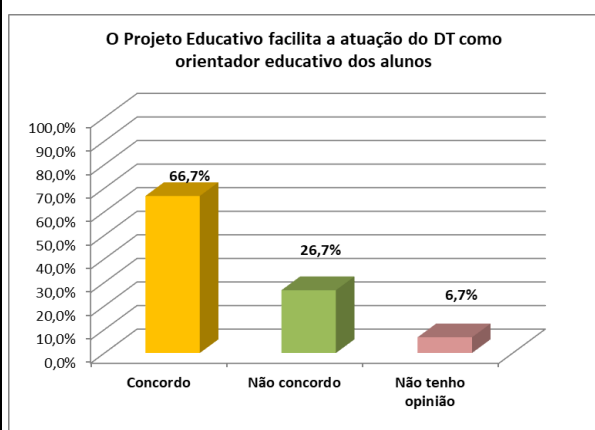


Gráfico 50 – Projeto Educativo e a ação do DT como orientador educativo dos alunos

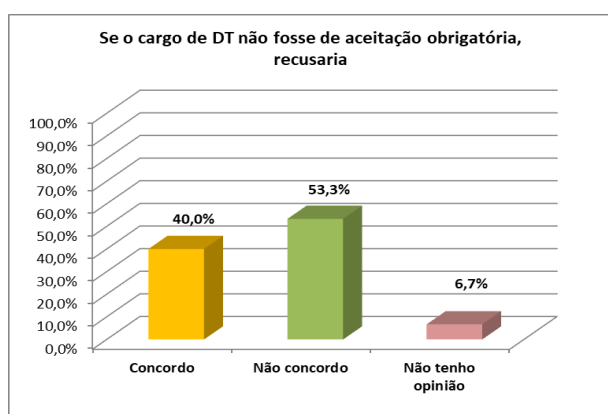
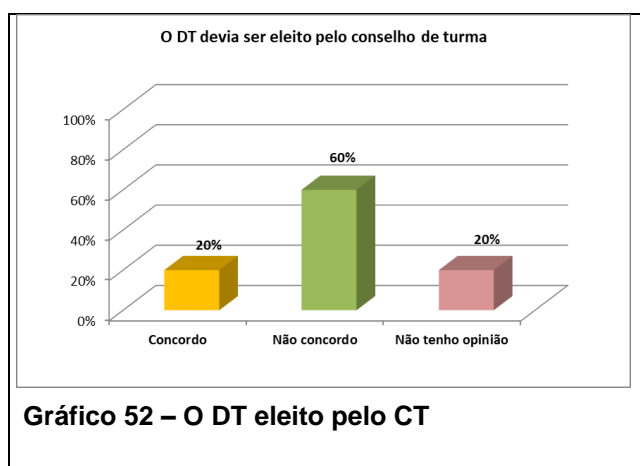


Gráfico 51 – Se o cargo do DT não fosse de aceitação obrigatória



Tendo em conta que o PE é o documento orientador da escola, 66.7% dos inquiridos, concordaram que este documento pode auxiliar a ação do DT como orientador educativo dos alunos, visando sempre o sucesso escolar dos alunos (gráfico 56).

Em relação à questão se o cargo de DT não fosse de aceitação obrigatória, se recusariam, 40% dos inquiridos recusariam (gráfico 57). Isto revela que alguns professores vêem o cargo de DT como um "um mal necessário" (Sá, 1997), uma vez que é de aceitação obrigatória. Contudo é de salientar que 53.3% não concordaram com a afirmação, o que pode significar que mesmo que o cargo não fosse de aceitação obrigatória, possivelmente aceitariam exercê-lo; 6.7% não têm opinião.

A 5ª parte e última do questionário aborda questões com o papel do DT no Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, foco principal do nosso estudo.

Questão 28: Durante o ano letivo 2017/2018 realizou alguma formação contínua no âmbito da implementação do PAFC?

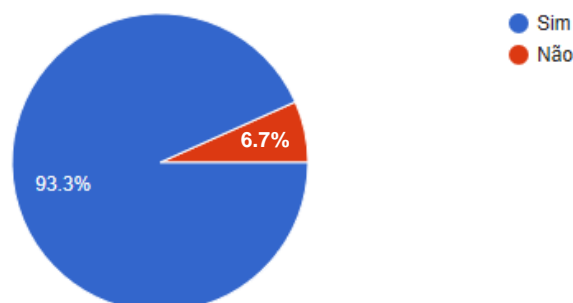


Gráfico 53 – Formação Contínua no âmbito o PAFC

A grande maioria, 93.3% realizou formação contínua no âmbito da implementação do PAFC. A Direção da Escola solicitou ao centro de formação na qual se integra, três ações de formação no contexto do PAFC (anexo 6).

Questão 29: Ações de formação contínua realizadas

As referidas nas respostas dos inquiridos foram solicitadas pelo órgão de gestão da Escola ao Centro de Formação no qual está integrada, tendo em conta a implementação do PAFC:

- Sucesso Educativo e Flexibilização Curricular em Ação
- Trabalho de Projeto
- Trabalho Colaborativo: Promoção do Sucesso Escolar

As referidas ações foram frequentadas não só pelos DT, mas também pelos professores que se encontravam a lecionar as turmas integradas no PAFC.

Questão 30: Tendo em conta os documentos estruturantes do PAFC (Perfil do aluno, Aprendizagens Essenciais, Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania), considera que foram esclarecedores para a sua implementação?

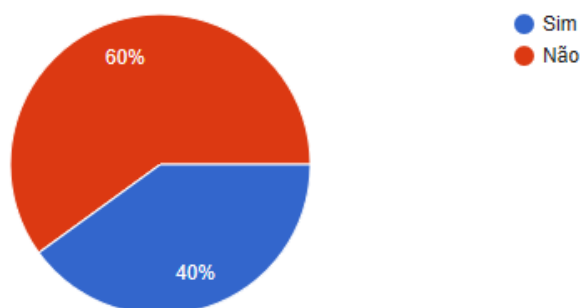


Gráfico 54 – Documentos Estruturantes do PAFC

Tendo em conta os documentos estruturantes do PAFC, 60% dos inquiridos consideraram que os mesmos não foram esclarecedores para a implementação do PAFC. O projeto arrancou como projeto-piloto, o que significa que não houve muito tempo para preparar a implementação do mesmo. Podemos verificar as dificuldades sentidas pelos DT, através das respostas à questão 32.

Questão 31: Considera que o PAFC contribui para que os alunos consigam atingir o perfil dos alunos à saída da escolaridade obrigatória?

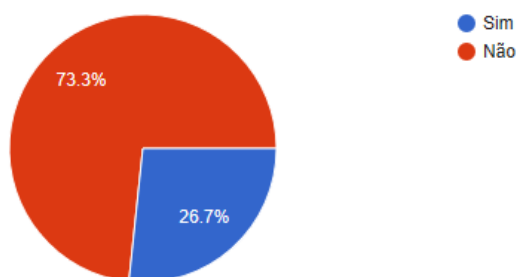


Gráfico 55 – O PAFC e o Perfil dos Aluno à saída da escolaridade obrigatória

A maioria dos DT inquiridos, 73.3% considera que o PAFC não contribui para os alunos conseguirem atingir o perfil definido para os alunos à saída da escolaridade obrigatória.

Questão 32: Na qualidade de DT, quais foram as principais dificuldades que teve na implementação do PAFC?

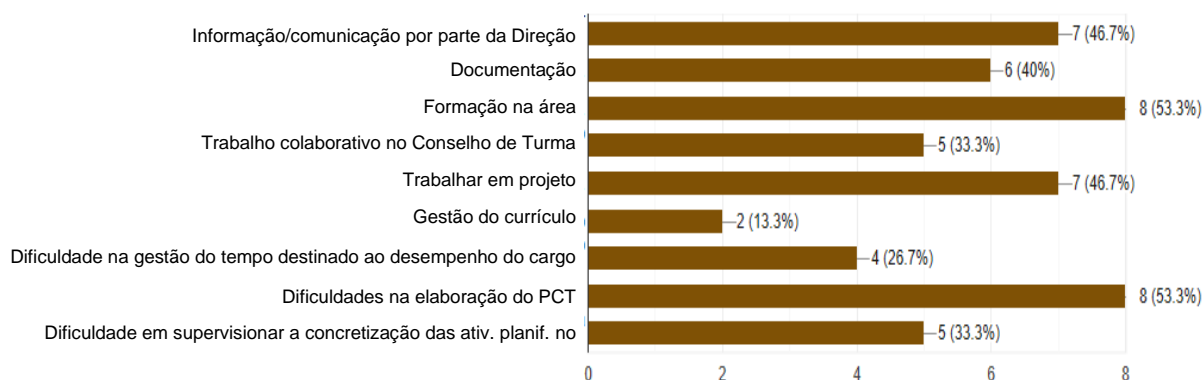


Gráfico 56 – Dificuldades na implementação do PAFC

Das dificuldades elencadas, 53.3% considerou que as principais dificuldades na implementação do PAFC, foi a formação na área e as dificuldades na implementação do PCT. 46.7% respondeu que as dificuldades sentidas foram a informação/comunicação por parte da Direção e trabalhar em projeto. A questão da documentação foi a dificuldade sentida por 40%. 33.3% referiu que as dificuldades sentidas foram o trabalho colaborativo no CT e a dificuldade em supervisionar a concretização das atividades planificadas no PCT. 26.7% dos inquiridos sentiu dificuldade na gestão do tempo destinado ao desempenho do cargo; 13.3% sentiu dificuldade na gestão do currículo.

Questão 33: O Artigo 17.º do Despacho nº 5908/2017 refere-se à gestão do plano curricular da turma, e refere atribuições do DT. Das atribuições que se seguem, assinale as que conseguiu concretizar.

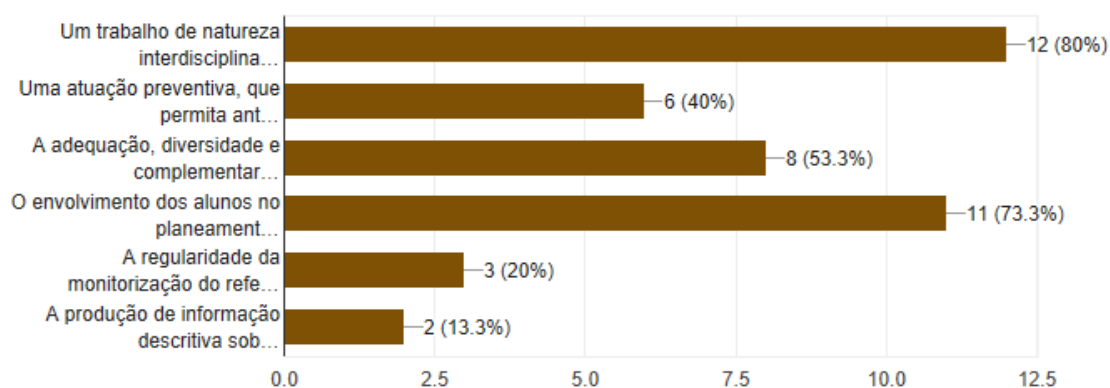


Gráfico 57 – Gestão do PCT

Foram elencadas atribuições do DT no âmbito do PAFC, e 80% dos inquiridos considerou ter conseguido concretizar um trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar; 73.3% conseguiu envolver os alunos no planeamento, desenvolvimento e monitorização do PCT; 53.3% concretizou a adequação, diversidade e complementaridade das estratégias de ensino e aprendizagem, bem como dos instrumentos de avaliação e dos recursos educativos a adotar na turma; 40% considerou ter tido uma atuação preventiva, que permitiu antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar; 20% considerou que monitorizou com regularidade o PCT, avaliando o impacto das estratégias e medidas adotadas. Apenas 13.3% conseguiu realizar a produção descritiva sobre o desempenho dos alunos, promovendo aprendizagens de qualidade e a sua autorregulação.

Questão 34: No âmbito do PAFC está previsto a criação de Domínios de Autonomia Curricular (DAC), que são áreas de confluência de trabalho interdisciplinar e ou de articulação curricular. A sua escola implementou os DAC?

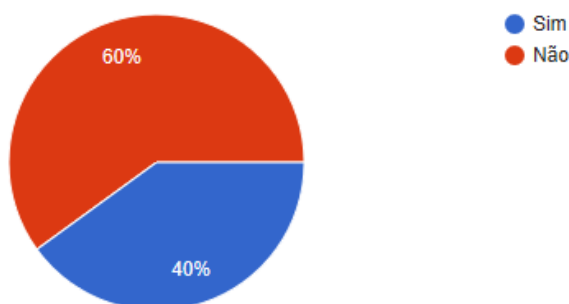


Gráfico 58 – Os Domínios de Autonomia Curricular

60% dos inquiridos respondeu não, e 40% respondeu sim.

Questão 35: Relativamente à coordenação do CT, assinale as funções que considera ter conseguido concretizar.

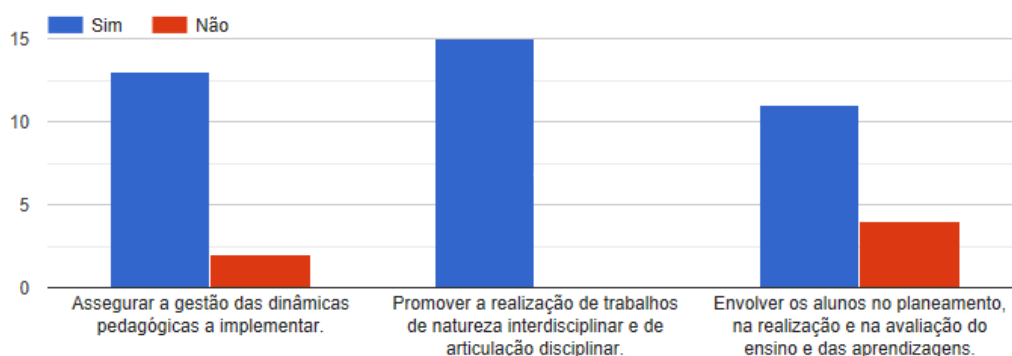


Gráfico 59 – Coordenação do Conselho de Turma

No que concerne à coordenação do CT, e às funções concretizadas, 86.6% considerou que conseguiu assegurar a gestão das dinâmicas pedagógicas a implementar. No âmbito da promoção de realização de trabalhos de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, a totalidade dos inquiridos considerou que foi concretizado. Finalmente e no que diz respeito a envolver os alunos no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e das aprendizagens, 73.3% considerou ter conseguido assegurar.

Questão 36: No que se refere à Gestão do Currículo, assinale as funções que concretizou

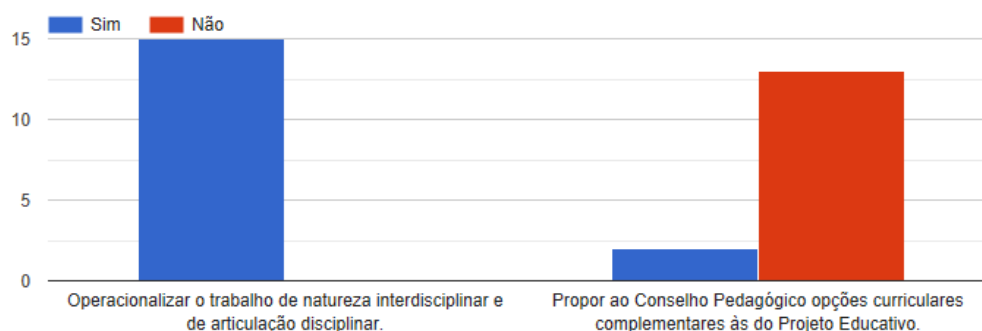


Gráfico 60 – Gestão do Currículo

Em termos de operacionalização do trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, a totalidade dos inquiridos considera que cumpriu, o que pode ser visto como bastante positivo, se tivermos em conta as dificuldades referidas na questão 32.

Questão 37: Relativamente à avaliação dos alunos assinale os aspetos que conseguiu assegurar.

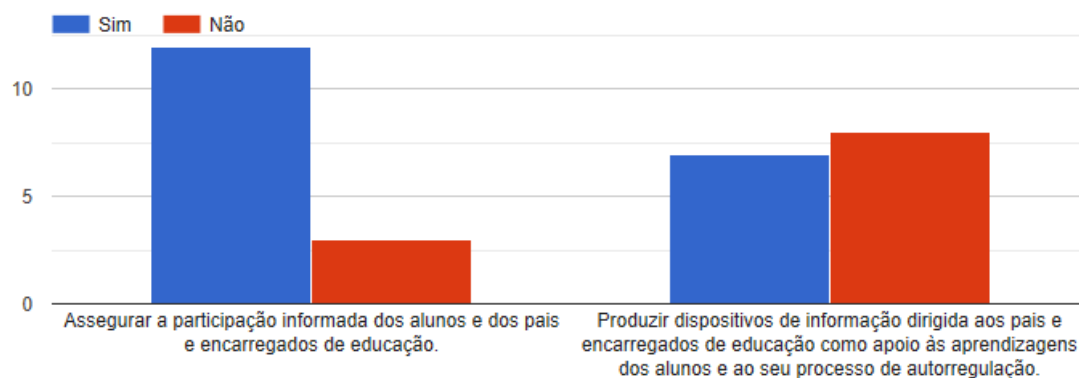


Gráfico 61 – Avaliação dos alunos

No âmbito da avaliação dos alunos, a grande maioria (80%) conseguiu assegurar a participação informada dos alunos e dos pais e EE. Já no que se refere à produção de dispositivos de informação dirigida aos pais e EE, como apoio às aprendizagens dos alunos e ao seu processo de autorregulação, 53.3% considerou que foi um dos aspetos que não conseguiu assegurar. (gráfico 67)

Este aspeto já tinha sido referido anteriormente na questão 33.

Questão 38: Considera que a implementação do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular introduziu novas funções/responsabilidades no cargo do DT?

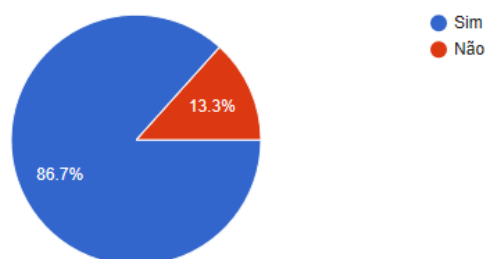


Gráfico 62 – PAFC: novas funções/responsabilidades no cargo do DT?

Dos inquiridos, 86.7% considerou que a implementação do PAFC introduziu novas funções/responsabilidades no cargo de DT (gráfico 68). Na questão seguinte apresenta-se uma lista de possíveis novas funções/responsabilidades introduzidas.

Questão 39: Se respondeu SIM na questão anterior, assinale as novas funções/responsabilidades que considera terem sido introduzidas.

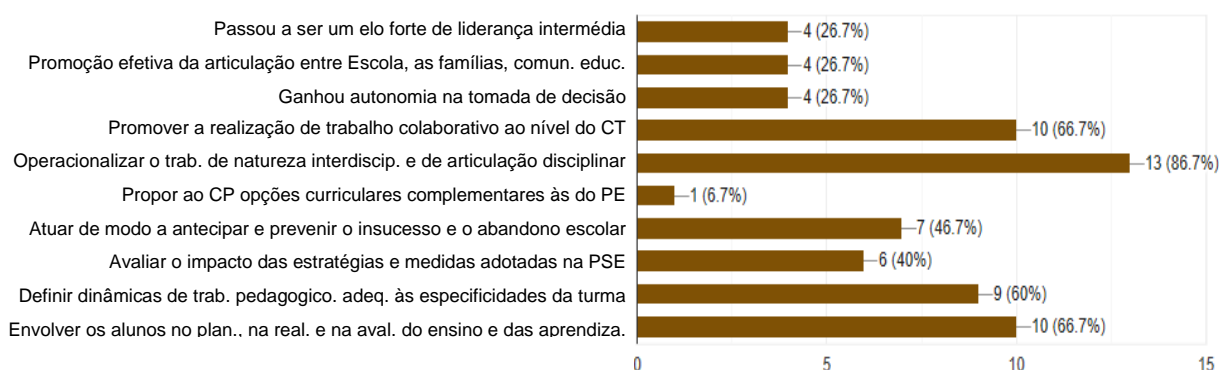


Gráfico 63 – Novas funções/responsabilidades do DT

Dos 86.7% dos inquiridos que responderam que o PAFC introduziu novas funções/responsabilidades no cargo do DT, referindo a questão do DT operacionalizar o trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar; 66.7% referiu a promoção do trabalho colaborativo ao nível do CT, e o envolvimento dos alunos no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e das aprendizagens; 46.7% respondeu a questão de poder ter uma atuação preventiva, que permitiu antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar; 40% indicou a avaliação do impacto das estratégias e medidas adotadas na promoção do sucesso escolar; para 26.7%, passaram a ser um elo forte de liderança intermédia, promover

a articulação efetiva entre a Escola, as famílias e a comunidade educativa, para além de considerarem que ganharam autonomia na tomada de decisão; para 6.7% o facto de propor ao CP opções curriculares complementares às do Projeto Educativo (gráfico 69).

1.2.2. Questionário aplicado aos EE

Na primeira parte do questionário é feita a caracterização dos EE:

Questão 1 - Sexo:

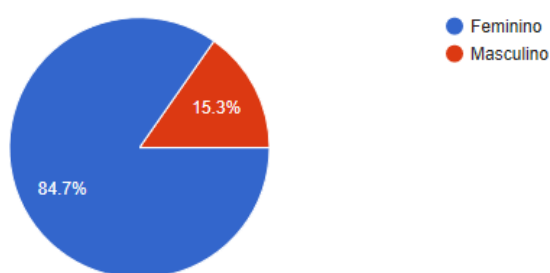


Gráfico 64 - Sexo

84.7% São do sexo feminino e 15.3% são do sexo masculino

Questão 2 - Idade:

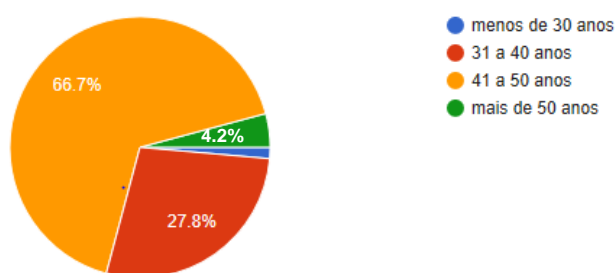


Gráfico 65 - Idade

A maioria dos EE, 66.7%, situa-se na faixa etária entre os 41 a 50 anos de idade.

Questão 3 - Grau Académico:

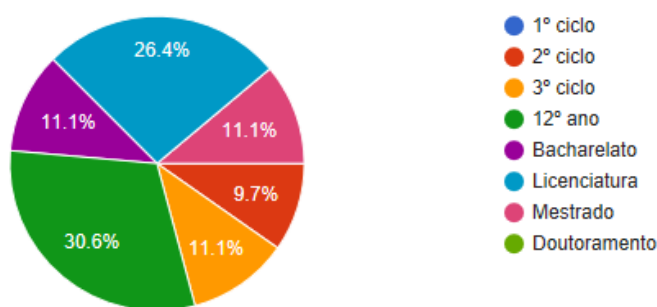


Gráfico 66 – Grau académico

Relativamente às habilitações literárias, 30.6% dos EE tem o 12ºano; 26.4% é detentor de Licenciatura; 11.1% tem o Bacharelato. 11.1% tem o 3º ciclo enquanto 9.7% tem como habilitação o 2º ciclo.

Na segunda parte do questionário, é feita a caracterização da relação do EE com o DT, onde foram colocadas as seguintes questões:

Na segunda parte do questionário é feita a caracterização da relação do EE com o DT.

Questão 1 – No ano letivo anterior, 2017/2018, que ano é que o seu educando estava a frequentar?

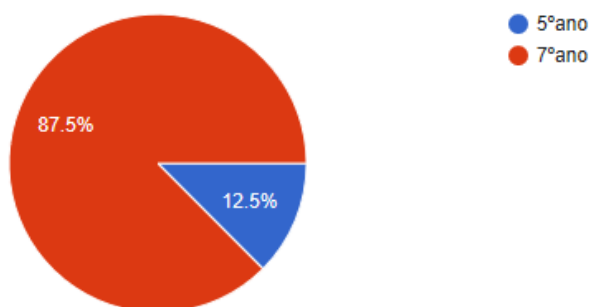


Gráfico 67 – Ano que o educando frequentava

A grande maioria dos EE, 87.5%, tinha o seu educando no 7ºano, enquanto que 12.5% tinha o educando a frequentar o 5ºano. Pelos resultados obtidos constata-se que os EE do 3º ciclo têm maior número de respostas, em contraste com os do 2º ciclo. Um dos motivos desta discrepância, pode residir no facto de na escola em estudo, os DT não terem o hábito de comunicar com os EE por correio eletrónico, o que impediu que lhes fosse enviado o questionário.

Questão 2 – No ano letivo anterior, quantas vezes contactou com o Diretor de Turma voluntariamente?

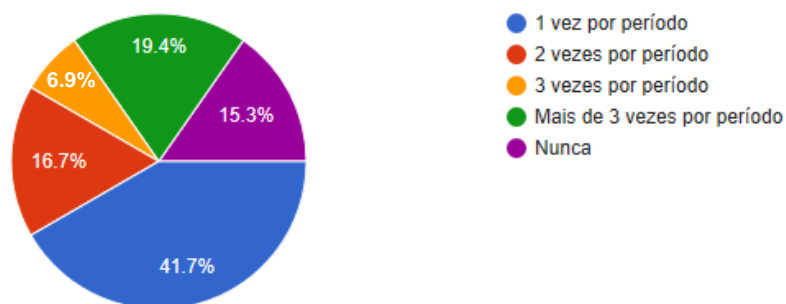


Gráfico 68 – Contacto com o DT voluntariamente

Pelas respostas obtidas, constata-se que 41.7% contactou o DT apenas uma vez por período; 16.7% contactou duas vezes por período; uma minoria de 6.9% contactou três vezes por período; 19.4% estabeleceu contacto com o DT mais do que três vezes por período, enquanto que 15.3% nunca contactou o DT voluntariamente. (gráfico 74)

Questão 3 – No ano letivo anterior, quando foi convocado pelo DT:

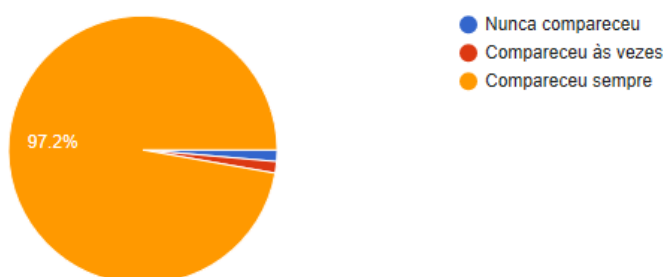


Gráfico 69 – EE convocado pelo DT

A grande maioria, 97.2% compareceu sempre, de onde se pode concluir que há interesse por parte dos EE em acompanhar o percurso educativo do seu educando; 1.4% compareceu às vezes, e no 1.4% nunca compareceu. Se relacionarmos com a questão anterior, podemos concluir que a maioria dos EE só comparece na escola quando é convocado pelo DT (gráfico75).

Questão 4 – De que forma prefere ser contactado pelo DT?

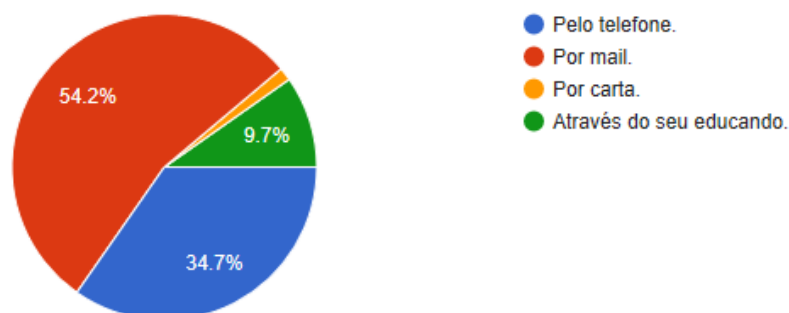


Gráfico 70 – Forma de contacto pelo DT

No que diz respeito à forma como preferem ser contactados pelo DT, 54.2% dos EE têm preferência que seja por email; o telefone é o meio preferido de 34.7% dos EE; 9.7% preferem ser contactados através do respetivo educando, e uma pequena percentagem, 1.4% indicou a carta como a forma preferencial de contacto. (gráfico76) A mesma questão foi colocada aos DT, e a forma de contacto preferencial é o telefone (Questão 17 – gráfico 17).

Questão 5 - Quando se dirige à escola para estar com o DT, como prefere que seja?

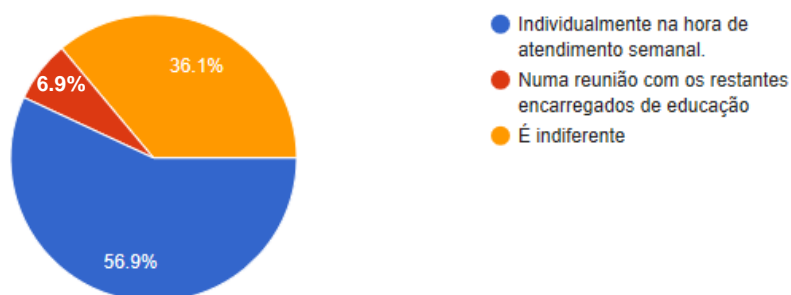


Gráfico 71 – Reunião com o DT

O contacto presencial individual, na hora de atendimento semanal do DT, foi a resposta dada por 56.9% dos EE. Para 36.1% dos EE é indiferente, enquanto que 6.9% prefere que seja numa reunião com os restantes EE da turma (gráfico 77).

Questão 6 – Em sua opinião o contacto entre DT e os EE é:

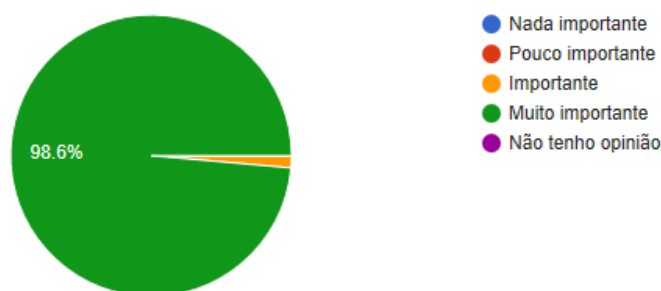


Gráfico 72 – Contacto entre DT e EE

A grande maioria dos EE, 98.6% considera muito importante o contacto com o DT, o que vai de encontro à resposta dada na questão 6, em que a maioria dos EE compareceu sempre que o DT convocou (gráfico 78).

Questão 7 - Acha necessária a existência de uma hora semanal de atendimento aos Encarregados de Educação pelo DT?

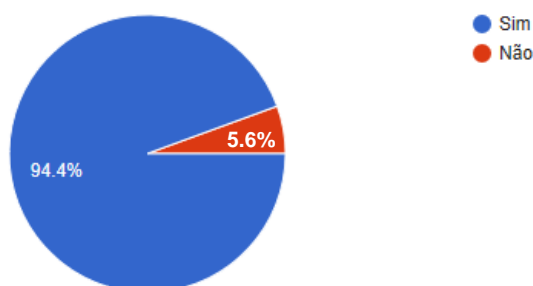


Gráfico 73 – Hora semanal para atendimento aos EE

No que respeita à necessidade de uma hora semanal destinada ao atendimento dos EE, 94.4% considera que deverá existir, enquanto que 5.6% pensa que não é necessário. Contudo, na questão 8, 56.9% dos EE respondeu que prefere reunir com o DT individualmente na hora de atendimento. (gráfico 79)

Questão 8 - Considera importante a existência de um representante dos Encarregados de Educação por turma?

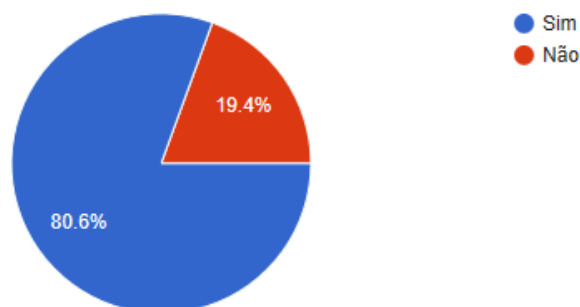


Gráfico 74 – Representante EE

A existência de um representante dos EE por turma é vista por 80.6% dos EE como importante, enquanto 19.4% considera que não (gráfico 80).

Questão 9 - Considera que a opinião dos Encarregados de Educação deve ser solicitada no âmbito de projetos/atividades a desenvolver na turma e na escola?

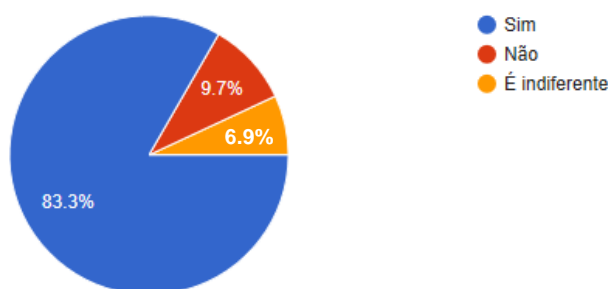


Gráfico 75 – Solicitação dos EE para projetos/atividades

Relativamente à solicitação da opinião dos EE no âmbito de projetos/atividades a desenvolver na turma e na escola, 83.3% dos EE considera que sim; 9.7% entende que não e 6.9% considera que é indiferente (gráfico 81).

Esta questão vai de encontro à questão colocada aos DT, em que a grande maioria afirmou que solicita os EE para projetos da turma ou da escola, (gráfico 18) o que contribui para uma relação de cooperação entre estes dois atores.

Questão 10 - Tendo em conta o ano letivo anterior (2017/2018), leia as frases e assinale a situação que melhor se adapta:

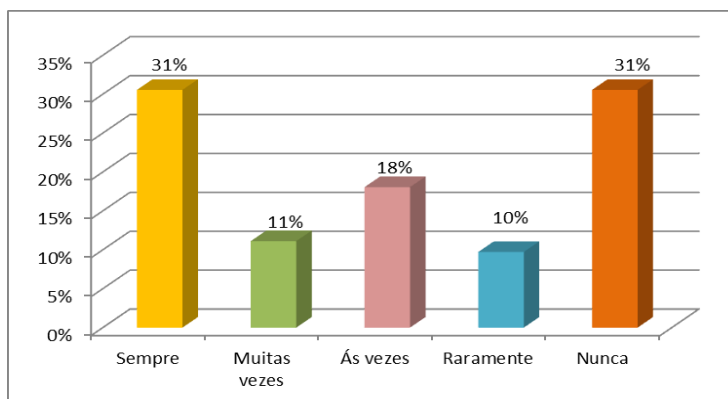


Gráfico 76 – Informação sobre problemas familiares

O valor percentual dos EE que informaram o DT sobre problemas familiares e dos que nunca informaram é igual, 31% (gráfico 82).

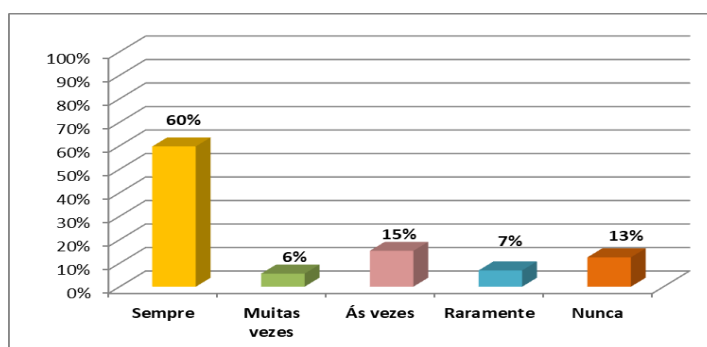


Gráfico 77 – Informação de problemas de saúde do educando

A grande maioria, 60% informou o DT em relação a problemas de saúde do seu educando (gráfico 83).

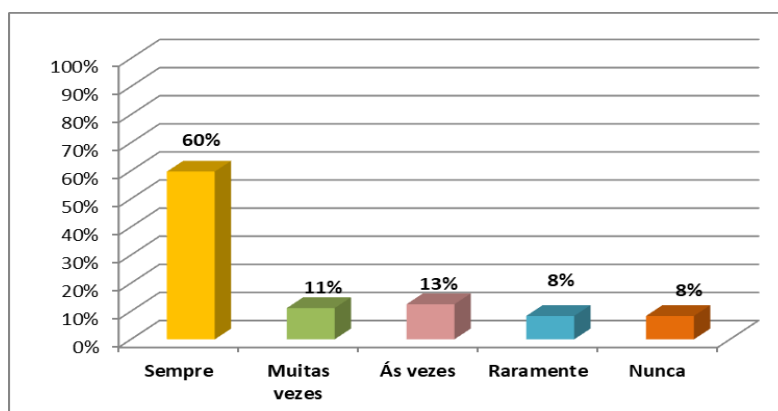


Gráfico 78 – Análise da assiduidade, comportamento e aproveitamento do educando com o DT

Dos EE inquiridos, 60% analisou com o DT a assiduidade, comportamento e aproveitamento do seu educando (gráfico 84).

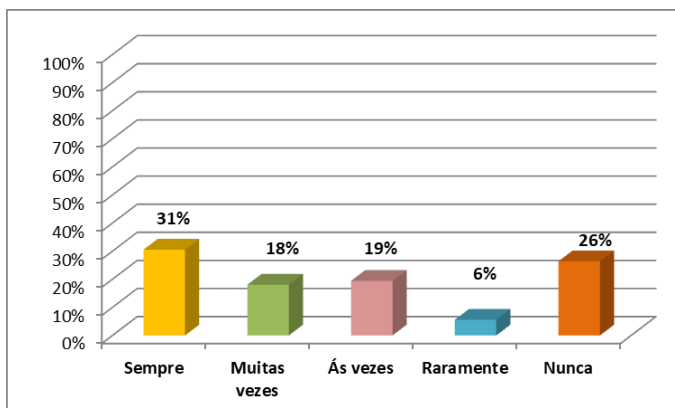


Gráfico 79 - Analisou com o DT como orientar o seu educando a nível do estudo

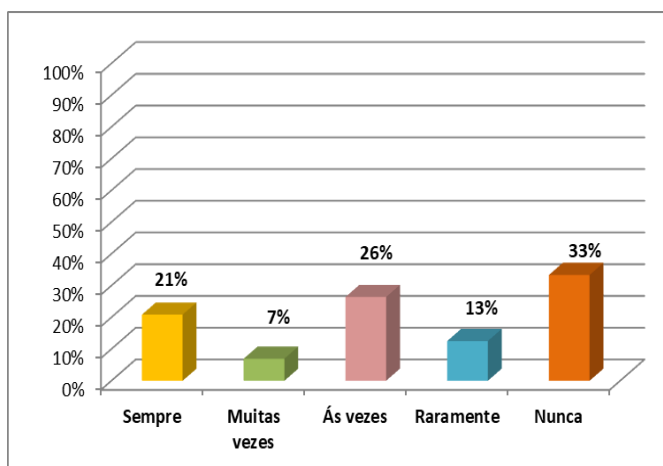


Gráfico 80 - Analisou com o DT o Projeto Educativo do Agrupamento

Embora o PEA seja um documento estruturante do agrupamento, 33% dos EE respondeu que nunca analisou esse documento com o DT.

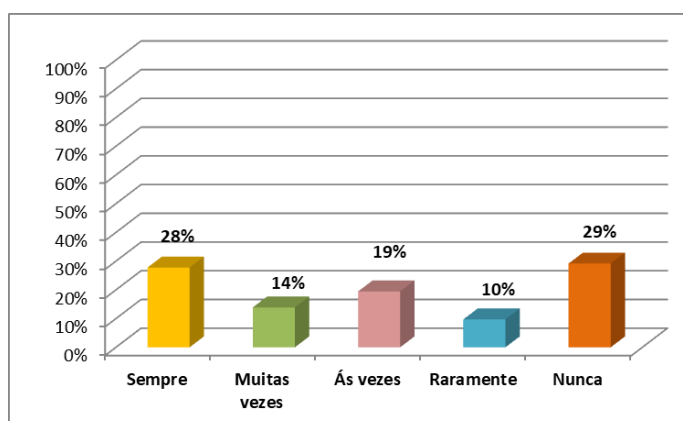


Gráfico 81 – Analisou com o DT regras de civismo a desenvolver no seu educando

No que se refere à análise das regras de civismo, que constam do Regulamento Interno, 28% dos EE respondeu sempre e 29% respondeu nunca.

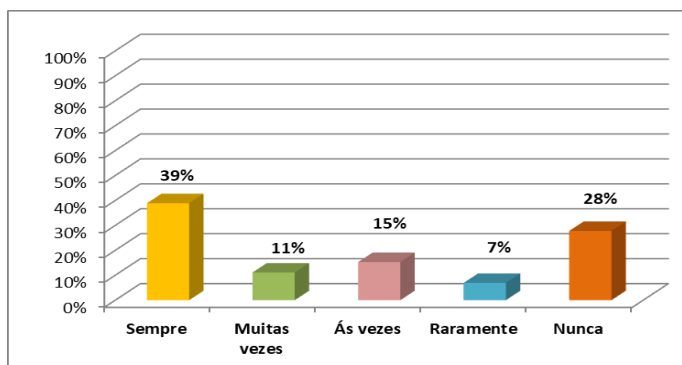


Gráfico 82 - Debateu com o DT a integração do seu educando na escola e na turma.

Relativamente à questão de debater com o DT a integração do respetivo educando na escola e na turma, 39% do EE inquiridos respondeu sempre, e 28% respondeu nunca.

A terceira parte do questionário aborda questões relacionadas com a visão que os EE têm em relação às competências do DT.

Questão 11 - Para o desempenho da função de orientação educativa, assinale o que considera importante que um DT faça?

1. O DT deve ocupar-se principalmente das questões escolares (aproveitamento, avaliação...):

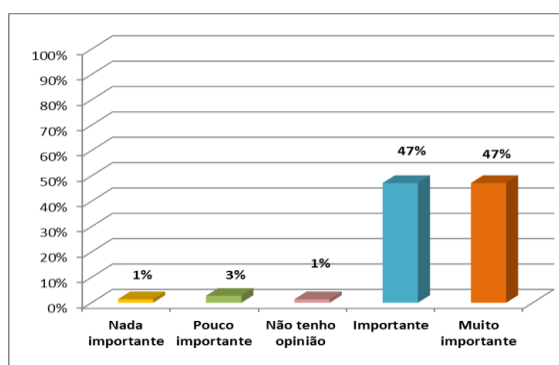


Gráfico 83 – Questões escolares (aproveitamento, avaliação...)

Na mesma questão colocada aos DT, 73% discordou (gráfico43), até porque há outras funções que o DT exerce para além das questões escolares.

Neste sentido não há concordância, uma vez que para os EE é importante esta função dos DT.

2. O DT deve envolver-se na orientação pessoal e social dos alunos:

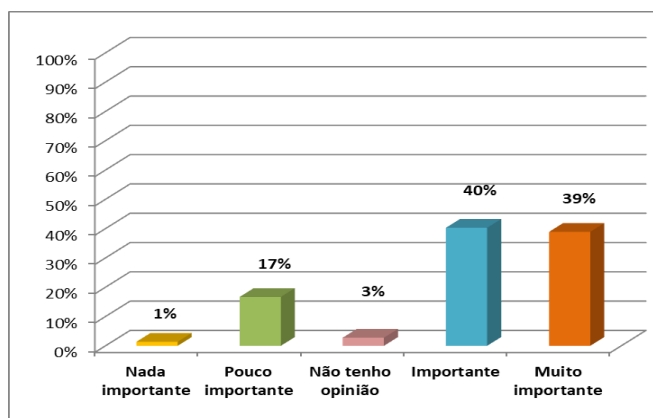


Gráfico 84 – O DT na orientação pessoal e social dos alunos

Para 40% dos EE o DT deve envolver-se na orientação pessoal e social dos alunos. A mesma questão foi colocada no questionário dos DT, e 60% concordou (gráfico 44).

3. O DT deve ajudar os alunos a serem autónomos:

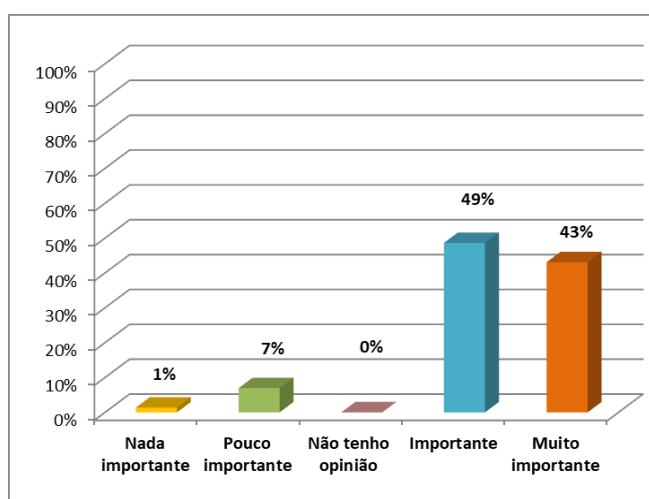


Gráfico 85 – O DT deve ajudar os alunos a serem autónomos

No questionário aplicado aos DT, onde consta esta mesma questão, a totalidade considerou que o DT deve ajudar os alunos a serem autónomos (gráfico 45) tal como a maioria dos EE considera importante essa função. Pode tirar-se a relação que neste aspeto quer os DT quer os EE partilham da mesma opinião (gráfico 45).

O DT deverá ajudar os alunos a conquistarem autonomia, o que vai de encontro às características referenciadas no PA.

4.O DT deve ser um modelo de referência para os alunos:

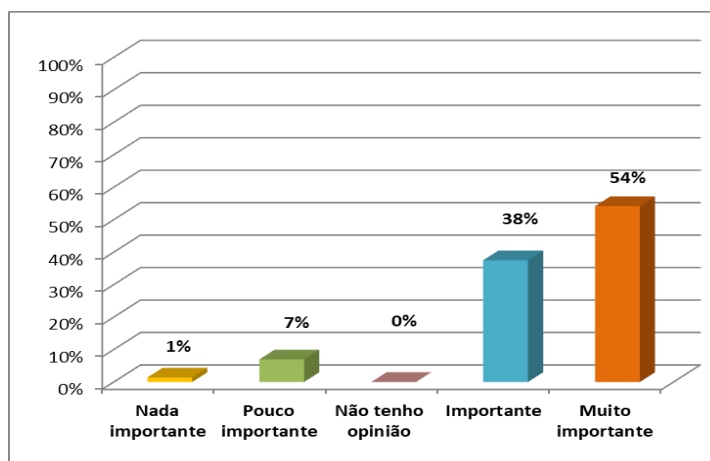


Gráfico 86 – O DT como modelo de referência para os alunos

Para 54% dos EE é muito importante o DT ser um modelo de referência para os alunos. Podemos considerar que de acordo com este valor percentual, os EE inquiridos valorizam o papel do DT na formação pessoal do seu educando.

5. O DT deve ajudar os alunos a construir o seu projeto de vida:

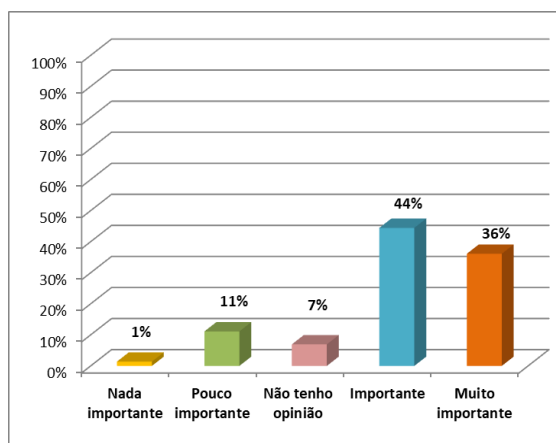


Gráfico 87 – O DT deve ajudar os alunos a construir o seu projeto de vida

Perante a mesma questão 87% dos DT concordaram (gráfico46); o mesmo se verifica com as respostas dos EE, em que 44% consideram importante o DT ajudar os alunos a construir o seu projeto de vida. (gráfico 93)

6. O DT deve ocupar-se de assuntos administrativos (levantamento de faltas, entrega de informação...)

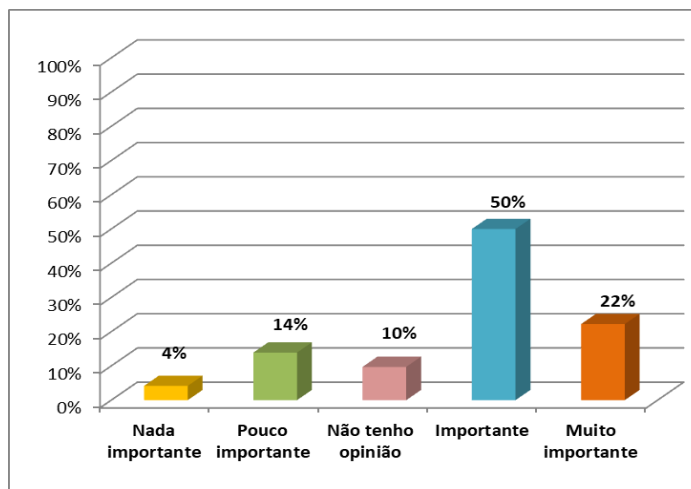


Gráfico 88 – O DT e os assuntos administrativos

Para 50% dos EE é importante o DT ocupar-se dos assuntos administrativos. E são precisamente estes assuntos administrativos com os quais o DT despende mais tempo. (gráfico 12)

7. O DT deve efetuar visitas domiciliárias, se houver necessidade:

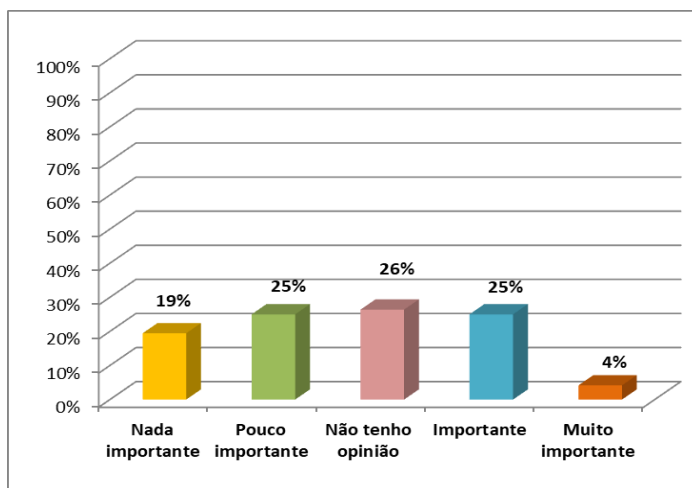


Gráfico 89 – O DT e as visitas domiciliárias

Nesta questão as opiniões dividem-se. Quando se colocou a mesma questão aos DT, a grande maioria, 93.3% respondeu não, ao facto de o DT fazer visitas domiciliárias aos alunos (gráfico 48).

8. O DT deve ultrapassar a mera relação professor/aluno, estabelecendo com os seus alunos uma relação mais pessoal:

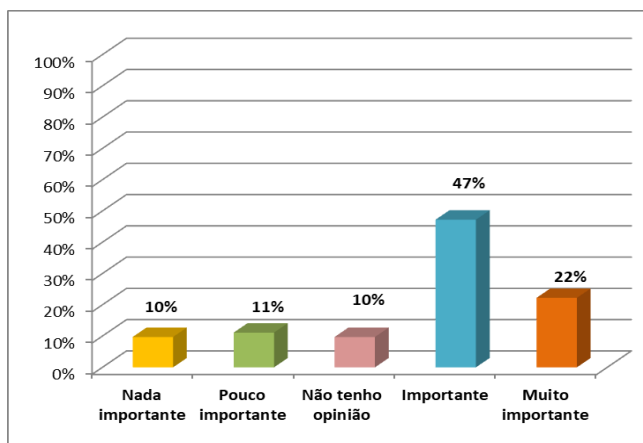


Gráfico 90 – Relação DT/aluno

O facto do professor, estabelecer com os seus alunos uma relação mais pessoal, importante para 47% dos EE inquiridos (gráfico 96). A mesma questão foi colocada aos DT, e 60% concordou, considerando que é positivo para a relação de ensino aprendizagem (gráfico 53).

9.O DT deve tentar resolver problemas pessoais dos alunos mais carenciados (higiene, alimentação, vestuário...)

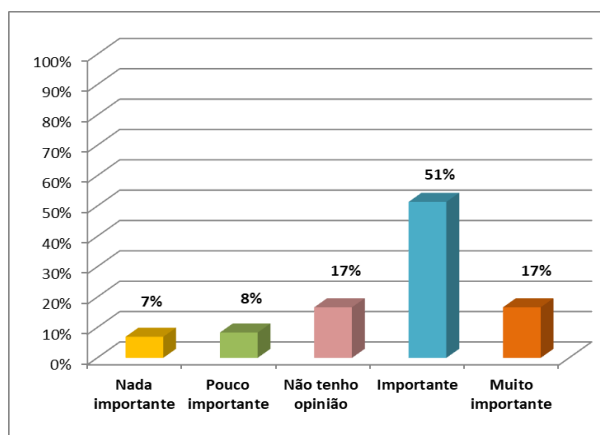


Gráfico 91 – O DT e a resolução de problemas dos alunos carenciados

Relativamente ao facto do DT se envolver na resolução de problemas dos alunos carenciados, 51% dos EE considera importante, o que vai de encontro à opinião de 60% dos DT, que concorda com esta questão (gráfico 54).

10. O DT deve promover conversas individuais com os alunos, quando julgar necessário.

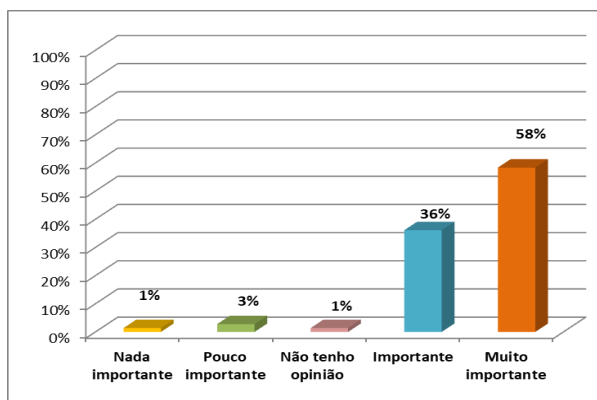


Gráfico 92 – O DT e as conversas individuais com os alunos

Em relação ao DT promover conversas individuais com os alunos, quando julgar necessário, há também concordância entre os EE, em que 58% considera muito importante (gráfico 98), e no caso dos DT, a totalidade dos inquiridos concordou com este aspeto (gráfico 55).

11. O DT deve informar os encarregados de educação sobre o aproveitamento, comportamento e a assiduidade do seu educando:

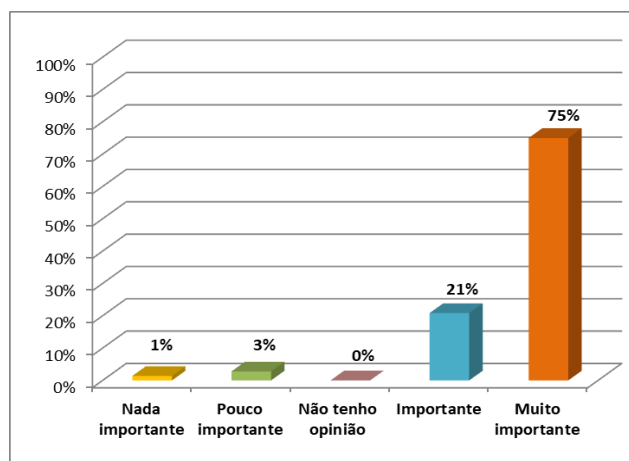


Gráfico 93 – O DT e as informações aos EE

No que se refere ao dever do DT informar os encarregados de educação sobre o aproveitamento, comportamento e a assiduidade do seu educando, 75% do EE considera muito importante (gráfico 99), tendo em conta que são as informações mais relevantes para o EE tomar conhecimento do percurso escolar do seu educando.

Questão 12 – Qualidades mais importantes para o desempenho do cargo de DT:

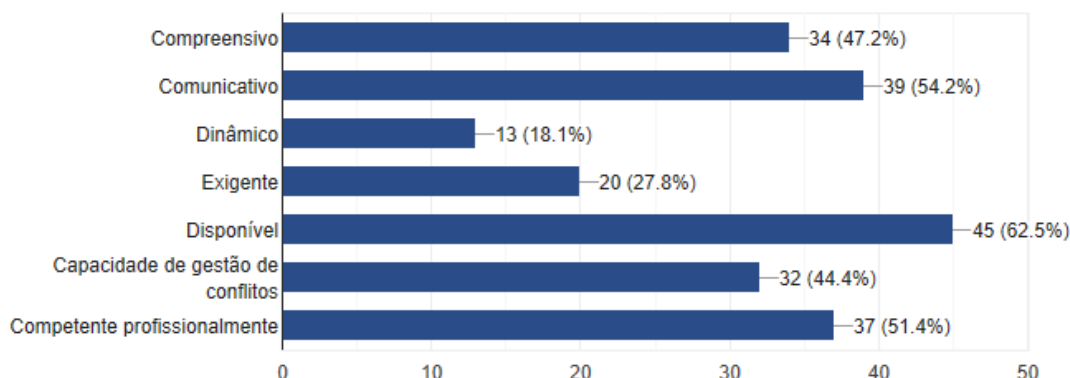


Gráfico 94 – Qualidades mais importantes para desempenho do cargo de DT

Das qualidades elencadas para o desempenho do cargo de DT, 62.5% dos EE consideraram que o facto de ser disponível é a mais importante. Segue-se o facto de ser comunicativo, resposta dada por 54.2 %; para 51.4% é importante que seja competente profissionalmente; e para 47.2% é importante que seja compreensivo (gráfico 100).

Questão 13 - Considera importante a participação dos representantes dos Encarregados de Educação nos Conselhos de Turma?

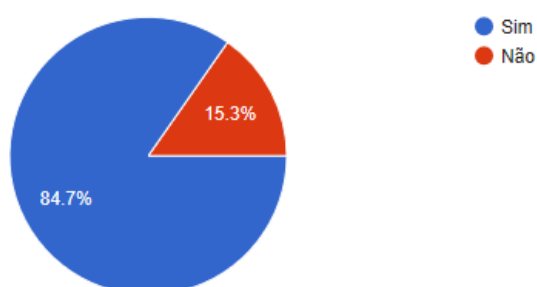


Gráfico 95 – Participação dos EE nos Conselhos de Turma

A maioria dos EE, 84.7% respondeu que sim (gráfico 101), o que nos leva a concluir que demonstram interesse no envolvimento na orgânica da organização educativa, podendo assim dar o seu contributo para o processo de ensino aprendizagem, e cooperar com o CT. Isto vai de encontro ao papel do DT, que deverá estabelecer a ponte entre a Escola e a família.

1.2.3. Questionário aplicado aos Coordenadores de Departamento

Na primeira parte do questionário é feita da caracterização do Coordenador(a) de Departamento:

Questão 1 - Sexo:

75% Feminino e 25% Masculino

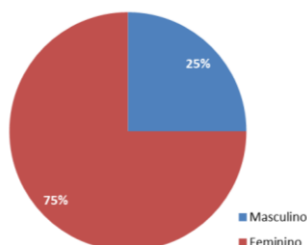


Gráfico 96 – Sexo

Questão 2 - Idade

75% dos inquiridos têm mais de 55 anos.

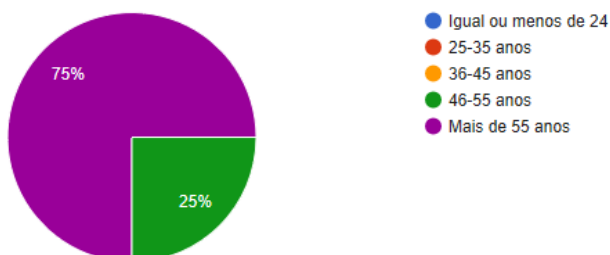


Gráfico 97 – Faixa etária

Questão 3 - N.º de anos de docência:

A média de anos de docência é de 32 anos.

Questão 4 - Habilitações Académicas:

A totalidade dos inquiridos é detentora de licenciatura.

Questão 5 - Coordenador(a) do Departamento de:

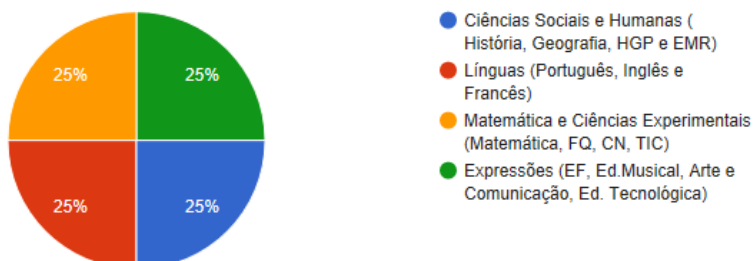


Gráfico 98 – Departamento

Questão 6 - Situação profissional: a totalidade dos inquiridos faz parte do quadro da escola.

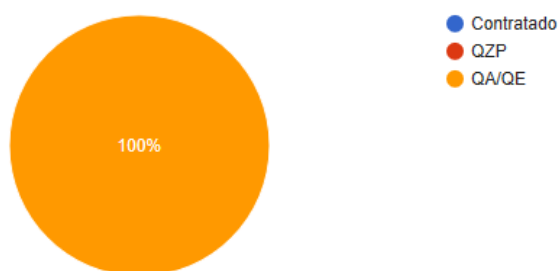


Gráfico 99 – Situação Profissional

Questão 7 - Nº de anos a exercer o cargo de Coordenador(a) de Departamento:

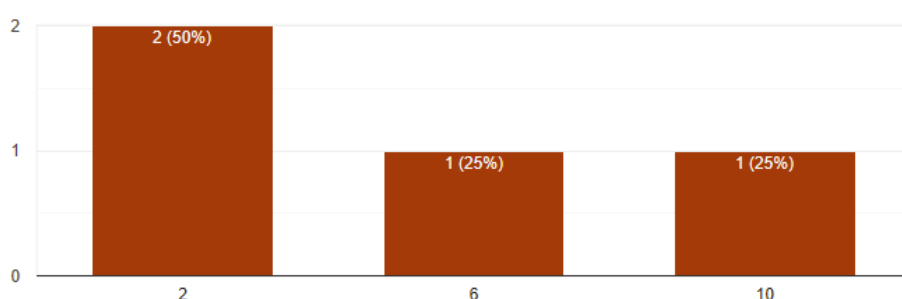


Gráfico 100 – N.º de anos no exercício do cargo de Coordenador de Departamento

Na segunda parte foram colocadas relativas ao papel do Coordenador de Departamento na implementação do PAFC:

Questão 1 - No ano letivo 2017/2018 realizou alguma formação contínua no âmbito da implementação do PAFC?

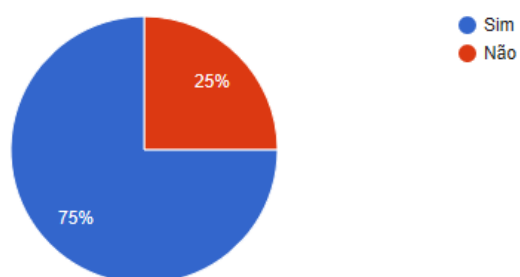


Gráfico 101 – Formação contínua no âmbito do PAFC

Apenas um dos coordenadores, 25%, não realizou formação contínua no âmbito da implementação do PAFC.

Questão 2 - Designação das ações realizadas:

- Pedagogia Diferenciada na Sala de Aula.
- II Encontro "Caminhos e Trajetos em Projeto"

Questão 3 -Tendo em conta os documentos estruturantes do PAFC (Perfil do aluno, Aprendizagens Essenciais, Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania), considera que foram esclarecedores para a sua implementação?

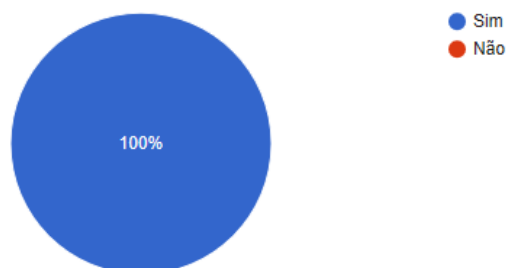


Gráfico 102 – Documentos estruturantes do PAFC

A totalidade dos Coordenadores de Departamento considerou que os documentos estruturantes do PAFC foram esclarecedores para a sua implementação (gráfico 109).

No questionário dos DT, em que foi colocada a mesma questão, 60% respondeu que não (gráfico 60).

Questão 4 - Considera que a implementação do PAFC introduziu novas funções/responsabilidades no cargo do DT?



Gráfico 103 – PAFC: novas funções/responsabilidades no cargo do DT?

A totalidade dos Coordenadores de Departamento respondeu que o PAFC introduziu novas funções/responsabilidades no cargo do DT (gráfico 110).

Questão 5 - Se respondeu SIM na questão anterior, assinale as novas funções/responsabilidades que considera terem sido introduzidas.

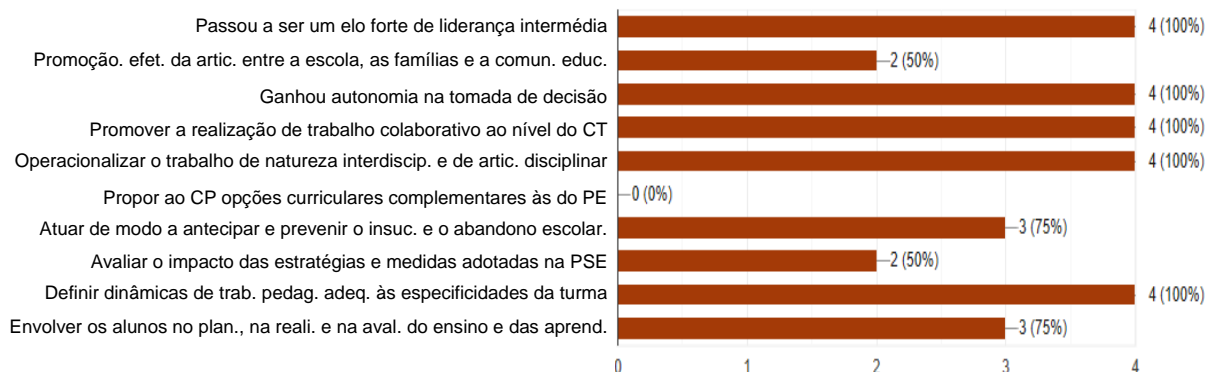


Gráfico 104 – Novas funções/responsabilidades do DT

Das funções/responsabilidades introduzidas no exercício do cargo do DT, as respostas foram as seguintes: a totalidade dos inquiridos referiu como novas funções/responsabilidades o facto de o DT passar a ser um elo forte de liderança intermédia; ganhou autonomia na tomada de decisão; Promover a realização de trabalho colaborativo ao nível do Conselho de Turma; Operacionalizar o trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar e Definir dinâmicas de trabalho pedagógico adequadas às especificidades da turma. 75% referiu atuar de modo a antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar e envolver os alunos no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e das aprendizagens. A promoção efetiva da articulação entre a Escola, as famílias e a comunidade educativa, foi referida por 50%.

Questão 6 - Como Coordenador(a) de Departamento que alterações teve que implementar no âmbito da gestão curricular?

Departamento	Alterações no âmbito da gestão curricular
Línguas	Passou a haver maior articulação e trabalho colaborativo, nomeadamente na disciplina que coordeno (na qualidade de subcoordenador da disciplina do 5.º ao 9.º ano de português). É árduo, mas um longo caminho a percorrer.
Expressões	Reajustar a documentação existente na Escola/Agrupamento
Ciências Sociais e Humanas	Articular com os Subcoordenadores alterações a efetuar, de forma a serem implementadas dentro de cada grupo disciplinar, não deixando de, em sede de reuniões de departamento, articular também. É o caso, por exemplo, da semestralização.
Matemática e Ciências Experimentais	Transmitir/motivar os colegas do departamento para a importância de gerir o currículo: <ul style="list-style-type: none"> • ouvindo o aluno e suas sugestões; • tendo em conta as articulações verticais e horizontais; • a par da realização de mais tarefas formativas pelos alunos; • em 2 semestres em vez de 3 períodos; • com ênfase na realização efetiva de trabalho colaborativo.

Quadro 3 – Alterações no âmbito da gestão curricular

De acordo com as respostas dos inquiridos, foram introduzidas alterações ao nível da gestão curricular. Destacam-se as referências ao trabalho colaborativo, prática à qual se passou a dar mais ênfase com a implementação do PAFC, mas também a questão da nova organização do ano letivo, dividido em semestres que entrou em vigor no ano letivo seguinte à realização deste estudo.

Questão 7 - Considera que passou a ter maior articulação com os membros do seu departamento que exercem o cargo de DT?

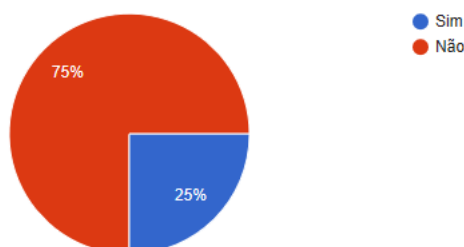


Gráfico 105 – Articulação entre Coordenador de Departamento e DT

Questão 8 - Como membro do Conselho Pedagógico, que assuntos são levados a CP por si como Coordenador(a), relacionados com o cargo de DT?

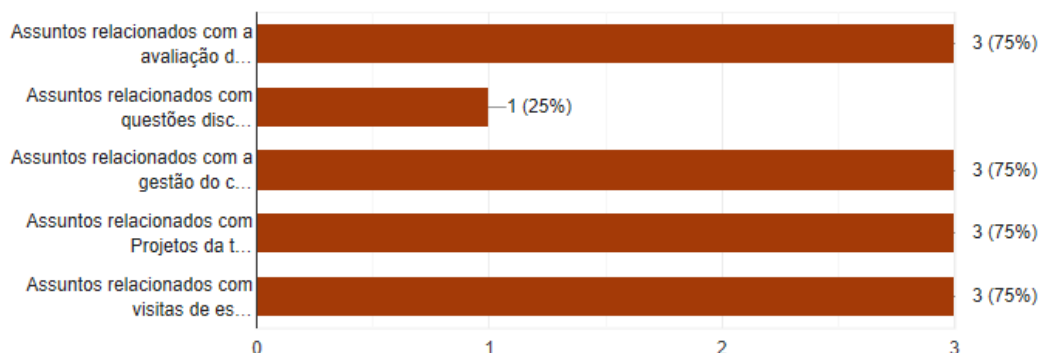


Gráfico 106 – Assuntos levados a Conselho Pedagógico

Questão 9 - Para além dos assuntos referidos nos itens de resposta da questão anterior, se considerar que existem outros a referir, indique por favor. Caso não haja, passe à questão seguinte.

Nesta questão apenas o Coordenador do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais referiu outros assuntos:

- A elaboração de horários tendo em conta os turnos de CN/FQ;
- Gestão do espaço escolar; organização do espaço de sala de aula;
- PAM – Planos de Ação de Melhoria;
- Regimento do Departamento;
- Manuais adotados;
- Ações de formação a realizar pelos professores do departamento;
- Procura de solução para os estilos de docência que se revelam problemáticos;
- Dinamização de partilha de boas práticas pedagógicas;
- Inventários e requisições de materiais de laboratório (CN e FQ);
- Atualização das fichas de segurança do material do laboratório;
- Legislação que vai saindo – apresentação esclarecimentos e impacto na vida escolar;
- Apoio aos docentes menos experientes;
- Avaliação do desempenho docente e delegação de competências.

Questão 10 - Que assuntos são levados a Conselho Pedagógico pelo Coordenador dos DT?

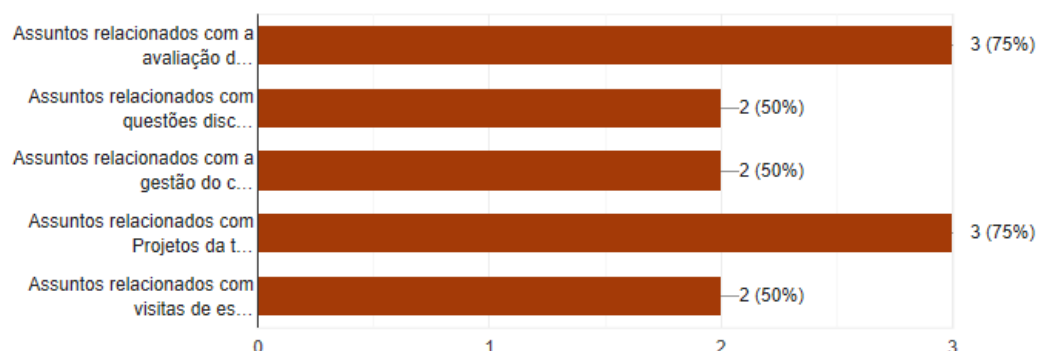


Gráfico 107 – Assuntos levados a Conselho Pedagógico pelo Coordenador dos Diretores de Turma

Questão 11 - No âmbito da implementação do PAFC, no ano letivo 2017/2018, reuniu com a Direção ou com o Coordenador dos DT, para planear a questão da gestão do currículo?

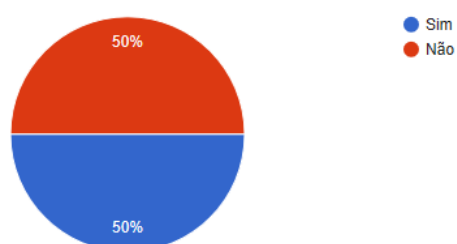


Gráfico 108 – Reunião com a Direção ou com o Coordenador dos DT

Questão 12 - Considera que a implementação do PAFC pode reforçar o papel do DT como líder intermédio?

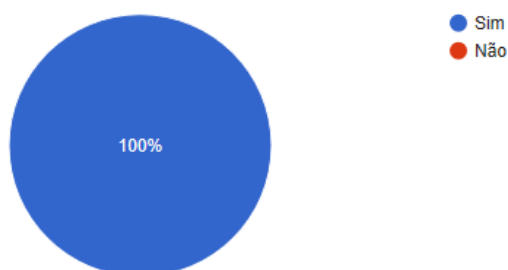


Gráfico 109 – Reforço do papel do DT

2. Resultados obtidos através das entrevistas.

2.1. Entrevista à Diretora da Escola.

A entrevista à Diretora da escola foi importante no âmbito do nosso estudo, tendo em conta que é a responsável pela atribuição do cargo, assim como pela implementação do PAFC. Relativamente à figura do DT, era importante aferir os critérios tidos em conta para a atribuição do cargo de DT, assim como o papel deste cargo dentro da dinâmica organizativa da escola, ao nível da gestão intermédia.

A entrevista foi também relevante para compreender os motivos que levaram à implementação do PAFC, ainda na fase de projeto-piloto, e verificar até que ponto houve alterações relativamente às possíveis alterações nas competências do DT.

A entrevista foi dividida em categorias, com o objetivo de no decorrer da análise do conteúdo da mesma, as questões serem analisadas de acordo com contexto em que estavam integradas. As categorias são as seguintes: percurso profissional; Professores/ DT; Ambiente escolar; Compromisso com a organização escolar e PAFC.

Uma das questões iniciais da categoria Professores/DT, referia-se à questão dos critérios de atribuição do cargo de DT. A Diretora concorda que deva existir um perfil para o cargo de DT, como tal, o critério inicial é a legislação, contudo, e face à distribuição de serviço, há direções de turma que são atribuídas a professores que não fazem parte do quadro da escola, na maioria das vezes contratados. Esta situação, faz com que apesar de seguir os pressupostos estabelecidos na legislação, para o exercício do cargo, nem sempre é possível aplicá-los na totalidade, em particular quando se atribui o cargo a professores novos na escola. Uma outra situação que condiciona a atribuição do cargo de DT, é o número de professores abrangidos pelo Art.º79 do ECD, que pressupõe a redução da carga horária.

No que se refere à monitorização do desempenho do cargo de DT, a Diretora delega essa função no CDT, embora esteja sempre disponível para dar suporte. Aliás, mantém uma interação informal com os docentes, o que por vezes facilita na resolução de eventuais problemas que surjam.

Na categoria “ambiente escolar”, a Diretora considera que a comunicação é um aspeto relevante na vida organizacional da Escola, e para o efeito são utilizados o placard da sala de professores, o correio eletrónico e a comunicação oral. Apesar de tudo, a Diretora assume que nem sempre a comunicação se tem revelado eficaz.

Na categoria “compromisso com a organização escolar”, foi colocada a questão se existe o hábito de estabelecer metas e objetivos comuns a atingir, e a Diretora referiu que não existe esse hábito, e delega no CDT e nos CD a monitorização da concretização dos objetivos. Por norma a direção de turma tem continuidade, salvo nos casos em que os professores não permaneçam na escola, o que permite planear o ano letivo seguinte.

A última categoria da entrevista está ligada ao PAFC, e a questão inicial prendeu-se com o motivo que levou à adesão a esta experiência pedagógica, ainda na fase de projeto-piloto. A Diretora entendeu que nesta fase inicial teria um maior suporte da tutela, e por isso seria uma oportunidade para implementar este projeto. Esta adesão contou com a colaboração de todos os departamentos. Foi convocada uma Reunião Geral de Professores, onde foi feita a comunicação oficial da integração da escola no grupo das 230 escolas piloto. Os EE foram informados no início do ano letivo, pelos respetivos DT.

O projeto iniciou-se com os 5º e 7º anos, ou seja no início de cada ciclo, e as expectativas colocaram-se em dois campos: e em primeiro lugar que as pessoas aderissem e colaborassem na organização; o outro campo foi ao nível dos resultados, e neste ponto a Diretora afirma que acredita no PAFC e considera que é um projeto para levar para a frente.

Para proceder à avaliação da implementação houve a necessidade de criar uma equipa de monitorização a nível interno, que foi acompanhando o desenvolvimento do projeto, esclarecendo dúvidas e dando suporte. A monitorização a nível externo esteve a cargo da tutela, que tem também equipas que se deslocam às escolas integradas no PAFC, para analisar a forma como decorre a implementação.

É importante referir também, de acordo com a Diretora, os constrangimentos relativamente à implementação do PAFC. O principal constrangimento foi a falta de condições de trabalho para os professores, em especial o espaço físico, uma vez que a escola está sobrelotada. A distribuição de serviço, foi outro aspeto condicionante, uma vez que “há uma pressão para o preenchimento dos horários”, o que faz com que os professores tenham dificuldade em ter tempo para se reunirem.

A escassez de recursos físicos, levou a escola a não implementar os DAC, uma vez que requeria a elaboração de horários com horas em comum para as

disciplinas envolvidas. Contudo, apesar de não existirem formalmente os DAC, é feita a articulação entre as várias disciplinas, conforme já se fazia anteriormente.

Uma das preocupações da Diretora é a formação específica dos professores, daí ter solicitado formação direcionada para os objetivos do PAFC. Nessas ações os temas abordados foram o trabalho colaborativo; o trabalho de projeto (esta ação foi exclusiva para os DT das turmas integradas no PAFC) e uma ação sobre pedagogia diferenciada.

Quanto ao balanço do ano de implementação do projeto, os resultados escolares apresentam um ligeiro aumento do sucesso (3%). Em relação ao grau de satisfação os professores envolvidos, ainda é prematuro apresentar conclusões.

Finalmente foi colocada a questão sobre as eventuais alterações ao nível das competências do cargo de DT, e a Diretora proferiu a seguinte afirmação. “ O DT é a figura chave do PAFC”, por isso houve de facto alterações. A principal alteração consiste no DT passar a ser o gestor do projeto de turma.

2.2. Entrevista à Coordenadora dos DT

A segunda entrevista realizada ao Coordenador dos DT, que exercia o cargo no ano letivo 2017/2018, período sobre o qual incide o nosso estudo. Tendo em conta que é o Coordenador de DT que representa os DT ao nível do CP, considerou-se relevante conhecer a forma como são preparados os CDT, quais os assuntos abordados, e quais os assuntos que são levados a CP.

No ano letivo 2017/2018, sobre qual incide o nosso estudo, o cargo de CDT era exercido por um professor de QZP, Acumulava a coordenação dos DT do 2º e 3º ciclo. Embora estivesse há oito anos na escola, exerceu o cargo apenas durante um ano, uma vez que efetivou no quadro de uma outra escola. Não possuía formação específica para o exercício do cargo, pelo que o seu grande suporte foi o CDT anterior.

Para a preparação das reuniões de Conselho de Diretores de Turma, baseava-se na legislação em vigor, e nas orientações recebidas pela Direção. Ao longo do ano letivo realizou quatro reuniões gerais, onde estiveram presentes os DT do 2º e 3º ciclos, e três reuniões com os DT do 5º e 7º anos, anos em que foi implementado o PAFC. Para as reuniões gerais foram elaborados guiões e um PowerPoint com os pontos-chave, procurando antever as possíveis dúvidas dos DT.

Foi colocada a questão se o Conselho de Diretores de Turma teria alguma influência na definição de orientações/decisões do funcionamento da direção de turma na escola, ao que o CDT respondeu “muito moderadamente”. Relativamente à questão da necessidade de existir um perfil para o desempenho do cargo de DT, o CDT considera que de facto deverá existir, e destaca características do foro emocional, como primordiais: “calma, ponderação, equilíbrio, bom relacionamento entre pares, boa disposição, simpatia, autocontrolo, dedicação,”

O acompanhamento do trabalho do DT é feito através das atas, dos registos de contactos e de conversas informais. O CDT considera importantes as interações informais com os DT, na medida em que são uma forma de se reconhecer o “caráter de cada um”, o que segundo o mesmo antecipa uma série de constrangimentos que possam surgir.

Um outro aspeto abordado na entrevista, foi a questão da comunicação, que este considera um aspeto relevante na vida organizacional da Escola, e como tal utiliza o contacto direto e o contacto por email, como canais de comunicação.

Relativamente à monitorização do desempenho do DT, não existem quaisquer instrumentos de registo, contudo, através da observação do desempenho de cada DT no dia-a-dia, o CDT tinha conhecimento da forma como cada deles estava a desempenhar as suas funções, e no final do ano letivo cada DT procedia à entrega do relatório final (anexo 12).

Uma das funções do CDT é representar o conselho de diretores de turma em CP, e como tal interessava saber que assuntos foram levados a CP. Segundo o CDT, os assuntos levados a este órgão eram de acordo com expressão do próprio “assuntos facilitadores do tempo gasto pelo DT em burocracia”, são exemplo disso as dificuldades em estabelecer contacto telefónico com os EE, no facto do programa informático ser “antiquado”, e no âmbito do PCT, a grelha que foi criada, com o objetivo de facilitar o processo, mas que se tornou num “monstro”, pelas dificuldades que os CT tiveram no preenchimento da mesma, no que diz respeito às informações que deveriam constar da mesma.

Na quinta parte da entrevista, as questões colocadas foram relacionadas com a implementação do PAFC. A opinião do CDT não foi tida em conta neste processo, uma vez que só posteriormente à tomada de decisão de a escola integrar o grupo de escolas que entrariam na fase de projeto-piloto, é que o mesmo iniciou o exercício do cargo.

Enquanto CDT, também tinha as suas expectativas, nomeadamente no facto de poder haver uma maior articulação entre as aprendizagens das várias disciplinas, e a utilização de “pedagogias mais atrativas para o aluno de hoje”; e o desenvolvimento de competências estipuladas no PA.

Houve a necessidade de criar instrumentos de monitorização, neste caso foram elaboradas duas grelhas: uma para cada CT (anexo 10) e outra para cada DT (anexo 11). Para além destes instrumentos, eram tidas conversas informais com os docentes e DT que participaram na experiência piloto.

Verificaram-se também alguns constrangimentos relativamente à implementação do PAFC, que foram essencialmente a resistência à mudança. E neste sentido o CDT considerou que houve três categorias de DT, se assim se pode considerar, relativamente ao envolvimento no projeto: os que gostaram da experiência desde o início; “os que foram muito cautelosos e depois consideraram uma mais-valia”; e os que foram contra, do princípio ao fim.

Em relação ao foco principal do nosso estudo, que é o papel do DT na implementação do PAFC, foi colocada a questão se houve alterações ao nível das competências do cargo de DT. O CDT considerou que de facto se verificaram alterações, “como moderador, orientador de vários tipos de opinião relativamente ao PAFC”. O DT passou também a ter a responsabilidade de coordenar o trabalho de projeto da turma, o que lhe exigiu mais trabalho.

Quanto ao balanço do ano letivo em causa, considerou que foi positivo, “abanaram-se consciências, procuraram-se novas metodologias”.

1. Considerações finais

Tendo em conta o foco do estudo, a figura do DT no âmbito da implementação do PAFC, recordam-se as questões para as quais se indagou resposta:

- No âmbito do Projeto de Autonomia e Flexibilidade Curricular, implementado no ano letivo 2017/2018, quais os novos desafios colocados ao DT?
- Qual o papel do DT na gestão do Conselho de Turma?
- De que forma o DT procede à gestão do trabalho de projeto?
- Qual a representação que o DT tem do seu desempenho? Haverá correspondência com a representação de pais/EE e dos restantes professores?
- Poderá o DT ser o promotor do trabalho colaborativo do conselho de turma?

Através dos questionários aos DT, verificou-se que a maioria dos inquiridos gosta de exercer o cargo e que são professores do quadro (93.3% - gráfico 9, p.68).

A grande maioria dos DT (86.7% - gráfico 10, p.68) considera que deverá existir um perfil para o exercício do cargo, e segundo 66.7% dos DT (gráfico 13, p.71) deverá ser esse o critério a ter em conta para a atribuição do mesmo. De entre as características a ter em conta para a seleção dos docentes para o desempenho da função, a totalidade dos inquiridos considera que o docente em causa deve ter uma boa relação pedagógica com os alunos; 86.7% respondeu que o professor deve ter um perfil de liderança (ser organizado, responsável, ativo, convincente, promover o trabalho de equipa); a capacidade de resolução de problemas foi a resposta dada por 73.3% (gráfico 14, p.71).

Tendo por base os inquéritos aplicados aos DT e aos EE, podemos elencar algumas competências, quer a nível profissional, quer ao nível de traços de personalidade, que poderão constituir um perfil de DT:

- Capacidade de comunicação – extremamente importante quer na relação com os alunos e respetivos encarregados de educação, mas também no seio da organização educativa, ao nível do CT e do órgão de gestão, bem como com o pessoal não docente;

- Capacidade de relacionamento interpessoal – é fundamental que exista um bom relacionamento com os alunos, o que irá favorecer a relação de ensino aprendizagem, a orientação educativa, mas também a formação pessoal e social dos alunos. A empatia é um aspeto importante na relação DT/aluno. Esta capacidade é também importante no que concerne ao contacto com os EE.
- Sentido de justiça – importante especialmente nas situações de cariz disciplinar, em que se exige ao DT a análise das participações disciplinares e mediação destas situações;
- Capacidade de gestão de conflitos – aliada à capacidade de relacionamento interpessoal e ao sentido de justiça, a gestão de conflitos é um aspeto importante, aliás foi uma das características assinaladas no inquérito aplicado aos DT.
- Dinamismo – é importante que o DT seja dinâmico e promova atividades que envolvam o CT e cativem os alunos. Esta característica é importante também para promover o envolvimento dos EE no processo educativo dos respetivos educandos.
- Organização – tendo em conta o trabalho administrativo inerente ao cargo, é conveniente que o professor que o exerce seja organizado, em termos de registo e justificação de faltas, cumprimento de prazos para informar os EE acerca da assiduidade e aproveitamento dos alunos

Relativamente à questão acerca da representação que o DT tem do seu desempenho, de acordo com a questão colocada no inquérito aos DT, a maioria dos inquiridos (73.3% - gráfico 19, p.74), considerou que o DT é essencialmente um intermediário entre a Direção, o CT, os alunos e os EE. Constata-se uma certa discrepância em relação à representação que os EE fazem do DT. Os EE vêem o DT como o elo de ligação com a escola, contudo, para os EE o DT é a pessoa que os informa da vida escolar do seu educando, especialmente nos aspetos relativos à avaliação do aproveitamento e comportamento, mas também têm expectativas relativamente à importância que o DT pode ter na orientação educativa e na construção do projeto de vida dos alunos. O DT é por isso visto como uma figura de referência na formação pessoal e social dos alunos.

Sobre o grau de importância dada à opinião dos diversos intervenientes no exercício do cargo do DT, o peso atribuído na ordenação de cada um deles, existe uma distribuição equilibrada nas respostas dadas, o que revela uma preocupação com os atores internos da organização educativa, onde surge o CT com 18% e os alunos com 17% (gráfico 11, p.69). Salienta-se que a totalidade dos DT inquiridos contacta com os professores da turma, fora das reuniões de CT (gráfico 16, p.72).

Em relação ao contacto com os EE, 33.3% dos DT (gráfico 17, p.73) dá preferência ao contacto telefónico. No entanto 54.2% dos EE preferem ser contactados por email (gráfico 76, p.96).

No âmbito dos contactos com os EE, e em caso de serem pedidas explicações acerca do desempenho profissional de um professor da turma, 93.3% dos DT (gráfico 21, p.75) aborda informalmente o professor visado.

Com o PAFC há um maior envolvimento dos EE, que passam a poder estar presentes nos CT quinzenais, onde são planificadas as atividades a incluir no PCT. 80% dos DT solicita a sua participação destes para projetos/ atividades a desenvolver pela turma (gráfico 18, p.73), e 83.3% dos EE reconhece importância a essa solicitação (gráfico 81, p.98). 98.6% dos EE considera muito importante o contacto com o DT (gráfico 78, p.97), o que se pode comprovar com o facto de 97.2% ter respondido que esteve presente sempre que foi convocado (gráfico 75, p.95). Para além disso, 80.6% considera importante existir um representante dos EE por turma (gráfico 80, p.98).

Um aspeto importante na dinâmica das escolas é a comunicação entre o órgão de gestão e os órgãos de gestão intermédia. 66.7% dos DT inquiridos considera que as reuniões são o canal de comunicação mais eficaz, seguidos de 53.3% que referem o email (gráfico 24, p.77). A comunicação é referida no RAE como um ponto a melhorar, e a própria Diretora da Escola concorda, conforme referiu na sua entrevista (anexo 6).

Relativamente aos atributos que um gestor intermédio deve ter, 47% dos DT referiram os seguintes: persistência, facilidade de relacionamento, intuição, saber ouvir e motivação. A referência destes atributos demonstra a representação que os DT fazem do cargo que exercem (gráficos 25 a 29, p.78).

Da comparação da legislação, com o RI (anexo 14), não se denotam discrepâncias relativamente às competências do DT, pode até afirmar-se que o RI em vigor é quase um decalque do que a legislação estabelece.

Se tivermos em conta que um cargo como o de DT exige do professor que o exerce não só competências pedagógicas, mas também determinados traços da sua personalidade, será por certo muito redutor, circunscrever a função do DT apenas às tarefas administrativas. Nesse sentido, e com base no estudo realizado, podemos constatar que a implementação do PAFC, veio abrir caminho para uma maior valorização do papel do DT. A própria Diretora reconheceu isso na entrevista (anexo 6).

Com a implementação do PAFC, o DT mantém as suas funções inerentes ao cargo, mas valorizam-se outras competências: a gestão curricular; o trabalho colaborativo, o que leva a uma maior articulação com o CT; o trabalho de projeto e a possibilidade de envolver os EE, que segundo o inquérito aplicado consideram positivo serem solicitados para participar em atividades/ projetos da turma.

Um outro aspeto a realçar, é o facto de o PE (anexo 13) promover uma educação para a cidadania e para os valores, o que vai de encontro ao PA. É de referir que no âmbito deste objetivo, a escola tem como oferta complementar as disciplinas de Cidadania e Arte e Comunicação. Apesar disso, no questionário aplicado aos EE, verificou-se que apenas uma minoria dos DT analisou o PEA (gráfico 86, p.100) com os EE; verificou-se o mesmo com a análise do RI (gráfico 87, p.100).

Em termos das tarefas para as quais os DT despendem mais tempo, 93.3% referiu que é o trabalho administrativo; 73.3% refere que é na mediação e resolução de conflitos, seguido de 60% que respondeu que é o atendimento aos EE (gráfico 12, p.70). Na entrevista à CDT, foi referido que um dos assuntos levados a CP é precisamente “assuntos facilitadores do tempo gasto pelos DT em burocracia” (anexo 7).

A implementação do PAFC trouxe novos desafios e apelos ao DT, introduzindo novas funções/responsabilidades no desempenho do cargo. De acordo com as respostas dos DT inquiridos, 86.7% referiu que a operacionalização do trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar, foi uma nova função introduzida; para 66.7% uma nova responsabilidade do DT passou a ser a promoção do trabalho colaborativo ao nível do CT (gráfico 69, p.92).

O papel de gestor do CT e o de gestor curricular, é reconhecido na elaboração do PCT. Ao nível dos CT, e de acordo com 60% dos DT inquiridos, o assunto mais abordado são os problemas de indisciplina das turmas (gráfico 20, p.74).

Relativamente à articulação entre os conteúdos das várias disciplinas, embora já se fizesse anteriormente, com o PAFC esta articulação passou a ser vista como uma estratégia de ensino aprendizagem, na medida em que o mesmo conteúdo é abordado de diferentes formas em diferentes disciplinas. O DT ao elaborar em conjunto com o CT o PCT, regista estas articulações e impulsiona o trabalho colaborativo entre os professores envolvidos, e vai monitorizando esse mesmo trabalho. Contudo é importante referir que os DT manifestaram ter tido dificuldades na construção do PCT devidos a diferentes aspetos: 73.3% respondeu a falta de disponibilidade de tempo entre professores; 60% considera que há falta de hábitos de trabalho em equipa, enquanto que 53.3% considera que a falta de formação dos professores neste domínio condiciona (gráfico 22, p.75).

Relativamente à introdução de novas funções/responsabilidades no exercício do cargo de DT, a questão foi colocada também aos Coordenadores de Departamento. A totalidade dos inquiridos referiu o facto de o DT passar a ser um elo forte de liderança intermédia; ganhou autonomia na tomada de decisão; promover a realização de trabalho colaborativo ao nível do Conselho de Turma; operacionalizar o trabalho de natureza interdisciplinar e de articulação disciplinar e definir dinâmicas de trabalho pedagógico adequadas às especificidades da turma. 75% referiu o atuar de modo a antecipar e prevenir o insucesso e o abandono escolar e envolver os alunos no planeamento, na realização e na avaliação do ensino e das aprendizagens e por último, a promoção efetiva da articulação entre a Escola, as famílias e a comunidade educativa, foi referida por 50% (gráfico 111, p.111).

O PAFC, ao permitir a flexibilidade do currículo, concede ao DT e ao CT, a possibilidade de gerir os diferentes ritmos de aprendizagem dos alunos, podendo assim valorizar a individualidade de cada um, e proporcionando condições iguais para todos, na obtenção do sucesso. O DT passa a gerir esse mesmo currículo, impulsionando o trabalho colaborativo do CT, sendo desta forma possível aproximar os conteúdos curriculares, às características dos alunos.

No âmbito da implementação do PAFC a Diretora solicitou formação ao centro de formação a que a escola se encontra agregada. 75% dos CD, realizou formação contínua nesta área (gráfico 108, p.109). Em termos de documentação estruturante do projeto, a totalidade dos CD respondeu que se sentiu esclarecida (gráfico 109,

p.110), o mesmo não se verificou com os DT, em que 60% respondeu que não se sentia esclarecido com os referidos documentos (gráfico 60, p.87).

Será importante referir também a relação de articulação entre os CD e os DT membros dos respetivos departamentos. (75%) dos inquiridos considera que não passou a ter maior articulação com os professores do seu departamento que exercem o cargo de DT (gráfico 112, p.112). Destaca-se também que a totalidade dos CD considera que o PAFC pode reforçar o papel do DT (gráfico 116, p.114) como gestor intermédio, opinião corroborada pela Diretora da escola (anexo 6).

O RAE 2016/2017 (anexo 15) foi analisado no início do estudo com o objetivo de conhecer os pontos fortes e pontos a melhorar da escola em estudo. Essa informação foi cruzada posteriormente com as informações obtidas através dos instrumentos de recolha de dados, dando ênfase aos aspetos relacionados com a implementação do PAFC. Do cruzamento dessa informação destacam-se os seguintes aspetos:

- A fragilidade nas práticas de articulação horizontal e vertical do currículo, embora seja um dos objetivos do PE em vigor, foi indicada como um ponto a melhorar. A implementação do PAFC veio de certa forma fazer esta articulação, através do trabalho colaborativo, função esta incumbida ao DT, e concretizada e registada na elaboração do PCT.
- O RAE considerou que deveria haver um maior investimento ao nível do trabalho colaborativo, uma vez que considerou que este trabalho estava a ser feito informalmente entre os docentes, ou em reuniões de departamento curricular ou grupos de recrutamento. Daí a Direção ter solicitado a realização de uma ação de formação sobre trabalho colaborativo, destinada primeiramente aos professores a lecionar as turmas integradas no PAFC.
- Um outro aspeto referenciado no RAE é a necessidade de melhoria no que se refere ao assegurar a primazia da avaliação formativa. Consideraram que os alunos devem realizar uma autoavaliação dessa avaliação. Este ponto vai de encontro às orientações do PAFC, onde é referido que deve ser dada ênfase a esta avaliação.
- No que concerne às lideranças intermédias, onde se inclui o DT, o RAE considerou que se demonstram empenhadas com disponibilidade para implementar novas dinâmicas que levarão à melhoria.

Contudo, na entrevista à CDT, esta refere que houve por parte de alguns docentes uma resistência à mudança (anexo 7).

- O RAE refere ainda que no âmbito da prevenção do absentismo e do abandono escolar, é visível um trabalho colaborativo entre a Direção, o DT e o P/EE.
- Por último, o RAE refere que apesar de a escola ter a preocupação de implementar os planos de melhoria, no sentido de superar os seus pontos fracos, não se verifica a existência de uma cultura de monitorização deste processo. Neste sentido, o PAFC poderá ser uma forma de colmatar esta lacuna, uma vez que é um processo monitorizado a nível externo pela tutela, e a nível interno pela equipa constituída para o efeito (anexos 11 e 12).

Em suma, quase que se pode afirmar que a implementação do PAFC, pode ser visto quase como uma forma de “plano de melhoria”, para os pontos fracos referenciados pelo RAE.

A principal questão do nosso estudo relacionava-se com os novos desafios feitos ao DT com a implementação o PAFC. Concluído estudo podemos considerar que o PAFC veio fazer novos apelos à função do DT. Destacam-se os seguintes aspetos:

- Como gestor curricular, a flexibilidade curricular permite fazer a gestão do currículo, permitindo que todos os alunos possam atingir o sucesso, apesar dos diferentes ritmos de aprendizagem. Altera-se assim o princípio de “ensinar a muitos como se fossem um só” (Barroso, 2005:47). Surge então um currículo mais diversificado e a “necessidade de diversificar o ensino e as práticas pedagógicas em função da diversidade dos alunos” (Barroso, 2005:49). A flexibilidade curricular e a diferenciação pedagógica são por isso uma garantia para a aquisição de aprendizagens com sucesso.
- Como promotor do trabalho colaborativo ao nível do CT, o DT é responsável pela articulação entre os professores que constituem o CT, e os conteúdos lecionados nas diversas disciplinas, tendo como objetivo o sucesso dos alunos.

- Como elo de ligação entre a escola e os EE, uma vez que promove o envolvimento destes nos projetos da turma.

No cômputo geral, tanto a Diretora como a CDT fazem um balanço positivo da implementação do PAFC.

Tendo em conta que o nosso estudo se reportou apenas ao ano letivo 2017/2018, ano em que se iniciou o PAFC em 230 escolas piloto, seria conveniente analisar os resultados desta implementação ao fim de um ciclo de três anos, para aferir as mudanças efetivas ao nível das competências do DT.

2. Propostas para futuros trabalhos

O presente estudo abordou apenas o ano letivo 2017/2018, ano em que algumas escolas públicas e privadas aderiram ao PAFC, em fase de projeto-piloto. Uma vez que o PAFC, tal como é referido no Despacho n.º5908/2017, de 5 de julho, foi considerado como uma experiência pedagógica, significa que será alvo de monitorização e avaliação, podendo vir a ser reformulado.

Uma sugestão para um futuro estudo, poderá ser ao fim de um ciclo de três anos (seja no ensino básico ou no ensino secundário), realizar novo estudo para aferir os resultados da implementação, e verificar até que ponto correspondeu às expectativas com que foi criado.

Uma outra hipótese de estudo, tem a ver com a experiência levada a cabo na escola onde o nosso estudo foi realizado, que consistiu numa organização do ano letivo por semestres, e não por períodos como habitualmente. Esta experiência foi planificada no ano sobre qual versa o nosso estudo, embora só tivesse sido implementada no ano letivo seguinte. Foram necessárias alterações do papel dos Coordenadores de Departamento no âmbito da gestão curricular, conforme se pode verificar no questionário aplicado.

Considerou-se que os três períodos que existem atualmente são desiguais na sua duração, sendo os dois primeiros quase semelhantes em número de dias, mas o terceiro muito curto. Esta forma de organização por semestres é favorável ao desenvolvimento de estratégias que visam a promoção das aprendizagens dos alunos.

Esta iniciativa veio na sequência da implementação do PAFC, em que é valorizada a dimensão formativa da avaliação, o calendário procura um equilíbrio entre os momentos de avaliação e o trabalho do dia-a-dia ao longo do ano letivo.

Uma última sugestão para um futuro estudo, poderá ser sobre os estilos ou tipologias do exercício do cargo de DT, como forma de analisar a forma como cada professor organiza o seu dia-a-dia, como gere o tempo de acordo com as tarefas inerentes à direção de turma. Seria um estudo semelhante ao que já foi realizado por Anne Barreire “*Taches e Temporalizes*” sobre o exercício do cargo de Diretor de escola.

Bibliografia

- Afonso, N. (2005) A investigação naturalista em educação. Porto: Edições ASA.
- Alarcão, I. (2000). Escola reflexiva e supervisão. Uma escola em desenvolvimento e aprendizagem. Porto: Porto Editora.
- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003). Supervisão da prática pedagógica. Uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem (2ªed.). Aveiro: Almedina.
- Alho, S. M. S. P. & Nunes, C. (2009). Contributos do diretor de turma para a relação escola-família. Educação 2009, vol. 32, n. 2, p. 150-158.
- Artigo Ramos, M. (1973) - La tutoria. Madrid: ICE de la Universidad Complutense.
- Barroso, J. (s/d). Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola. In Cadernos de Organização e Gestão Curricular, n.º 1. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.
- Barroso, J. (1991). Modos de organização pedagógica e processos de gestão da escola: sentido de uma evolução. In Inovação, 4 (pp. 55-86).
- Barroso, J. (1992), Fazer da Escola um Projecto". Rui Canário. Inovação e Projecto Educativo de Escola. Lisboa: Educa, 17-55.
- Barroso, J. (2000). Autonomia das escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia. In J. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Org.). Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares. (pp. 165-183). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Barroso, J. (2004). Políticas educativas e organização escolar. Lisboa, Universidade Aberta.
- Barroso, J. (2006). "A Autonomia Das Escolas: Retórica, Instrumento e modo de regulação da ação política". In Moreira, A. (et.al.). A Autonomia das Escolas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Bell, J. (1997). Como realizar um projeto de investigação. Lisboa, Gradiva.
- Boavista, Clara; de Sousa, Óscar; (2013). O Diretor de Turma: perfil e competências. Revista Lusófona de Educação. 77-93.
- Brito, C. (1994). Gestão Escolar Participada. Na escola todos somos gestores. Lisboa: Texto Editora.

Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Bolívar, A. (2000). O Lugar da Escola na política Curricular Actual. Para Além da Reestruturação e da Descentralização, in SARMENTO, M. J. (Org). *A Autonomia da escola: Políticas e Práticas*. Porto: Edições Asa. (p. 157-190).

Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos. O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

Bothwell, L. (1991). *A arte da Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, L.M. (2000). O Senhor Director: fragmentos de uma história de actores e práticas escolares em Portugal. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.26, n.2, p.31-49, jul./dez. 2000.

Castro, E. (1995). *O director de turma nas escolas portuguesas. O desafio de uma multiplicidade de papéis*. Porto: Porto Editora.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier.

Clemente, F.M. e Mendes, R.M. (2013). Educação e Formação: perfil de liderança do Diretor de Turma e problemáticas associadas. *EXEDRA, Revista Científica* nº7, pp 71-78. Escola Superior de Educação. Coimbra.

Clímaco, M. (2009). A avaliação externa contribui para a melhoria das escolas? Comunicação apresentada no Seminário “Avaliação das escolas: autoavaliação e avaliação externa (2006-2009)”, Porto, 28 de abril e 15 de maio de 2009.

Cohen, Ana Cláudia e Fradique, José (2018). *Guia da Autonomia e Flexibilidade Curricular*. 1ª ed. Lisboa: raiz editora.

Cosme, Ariana (2018). *Autonomia e Flexibilidade Curricular – Propostas e Estratégias de Ação*, 1ª ed. Porto: Porto Editora.

Costa, Jorge Adelino (1992). *Gestão Escolar. Participação, Autonomia e Projeto Educativo da Escola*. 3ª ed. Lisboa: Texto Editora.

Costa, J. A. (2000) *Lideranças nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas*. In: COSTA, J. A.; NETO-

MENDES, A.; VENTURA, A. (Eds.). Liderança e Estratégia nas Organizações Escolares. Aveiro: Universidade de Aveiro.p.15-31.

Costa, J. A., Soares, S. e Castanheira, P. (2012). Liderança Escolar, Projeto e Trabalho em Equipa: Explorando Cruzamentos Conceituais. In: Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional,v.7, n.17, p.164-178.

Coutinho, M.S. (1994). O papel do Director de Turma na Escola Actual. Porto: Porto Editora.

Cruz, P. (2006). O papel do diretor de turma face aos desafios da autonomia – um estudo de caso. Tese de mestrado não-publicada, Universidade Portucalense, Infante D. Henrique, Porto.

Cunha, M. & Rego, A. (2009). Liderar (2ªed). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Diogo, J. M. L. (1998). Parceria escola-família. A caminho de uma educação participada. Porto: Porto Editora.

Delgado, J. M. e Martins, E. (2002). Autonomia, Administração e Gestão das Escolas Portuguesas – 1974-1999: Continuidades e Rupturas. Departamento de Avaliação, Prospecção e Planeamento do Ministério da Educação. Lisboa.

Delors, Jacques (2001). *Educação um Tesouro a Descobrir: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI*. 7.ª ed. Porto: Asa.

Favinha, M. (2010). Gestão intermédia nas escolas portuguesas – o caso do diretor de turma e a mediação da coordenação curricular no conselho de turma. Ensino Em-Revista, 17 (1), 177-201.

Formosinho, J. (1987). A formação de professores e gestores pedagógicos para a escola de massas. O ensino, revista galaica portuguesa de sócio- pedagogia e sociolinguística, 18-22, 145-155.

Formosinho, J., & Machado, J. (2009). Equipas educativas – Para uma nova organização da escola. Porto: Porto Editora.

Fullan, M. & Hargreaves, A. (2001). Por que é que vale a pena lutar? O trabalho de equipa na escola. Porto: Porto Editora.

Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições ASA.

Godoy, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

Lima, L. (1986). *O Conselho de Turma: um exercício em simulação*. Braga: Universidade do Minho.

Lima, L. (1992). *A escola como organização e a participação na organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1998)*. Braga: Instituto da Educação da Universidade do Minho.

Lima, Licínio C. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Instituto de Educação e Psicologia - Centro de Estudos em Educação e Psicologia - Universidade do Minho.

Lima, J.A. (2008). Department networks and distributed leadership in school. *School Leadership&Management*, 28 (2), pp. 159-187.

L. Lima & V. Sá (2017), *O Governo das Escolas: Democracia, controlo e performatividade*. Departamento de Ciências Sociais da Educação, Instituto da Educação da Universidade do Minho: Edições Humus.

Lima, L.; Sá, V. (2002). A participação dos pais na governação democrática das escolas. In: Lima, J. (Org.). *Pais e professores, um desafio à cooperação*. Porto: Edições Asa.

Marques, R. (1994a). *A direção de turma: Integração escolar e ligação ao meio*. Lisboa: Texto Editora.

Marques, R. (1996). *Professores, Família e Projeto Educativo*. Porto: Asa.

Marques, R. (2002). *O Diretor de Turma e a relação educativa*. Lisboa: Editorial Presença.

Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40 (1), 120-132.

Oliveira, M. L. (2000). O Papel do Gestor Intermédio na Supervisão Escolar. In Alarcão, I. (org.) *Escola Reflexiva e Supervisão. Uma Escola em Desenvolvimento e Aprendizagem*. Porto: Porto Editora.

Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2009). *Improving School Leadership The ToolKit*

<http://www.oecd.org/dataoecd/63/37/44339174.pdf>.

Palmeirão, Cristina& Alves, José Matias (2017). *Construir a Autonomia e a Flexibilidade Curricular*. Porto: Universidade Católica Editora.

Peixoto, M. & Oliveira, V. (2003). *Manual dos directores de turma. Contextos, relações, roteiros*. Porto: Asa.

Rego, A. (1997). Liderança nas organizações: Teoria e prática. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Roldão, M. C. (1995). O diretor de turma e a gestão curricular. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Roldão, M.C. (1999). Gestão Curricular – fundamentos e práticas. Lisboa: Ministério da Educação.

Roldão, M. (2005). Estudos de práticas de gestão do currículo – que qualidade de ensino e de aprendizagem. Lisboa: Universidade católica editora.

Roldão, M. (2007). O director de turma e a gestão curricular. Cadernos de organização e administração educacional. Nº1. Julho 2007.1-16.

Roldão, M^a do Céu, Et al. (2017). Para a Construção de Aprendizagens Essenciais baseadas no perfil dos alunos. Lisboa, Ministério da Educação.

Sá, Virgínio (1996). Os directores de turma na escola portuguesa: da grandiloquência dos discursos ao vazio de poderes. In Revista Portuguesa de Educação. Braga: Universidade do Minho.

Sá, Virgínio (1997). Racionalidades e práticas na gestão pedagógica: o caso do director de turma. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional.

Santos, A. A. Et al. (2009). As Escolas de Futuro – 130 boas práticas de escolas portuguesas para diretores, professores e pais. Porto, Porto Editora.

Sequeira, A. (2015). A Importância e as competências dos coordenadores de departamento enquanto estrutura de gestão intermédia das escolas. Profforma. Revista Online do Centro de Formação de Professores do Nordeste Alentejano.

Sergiovanni, T. (1992). *Moral leadership*. S. Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sergiovanni, T. (2004a) O mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas. Porto: ASA.

Sergiovanni, T. (2004b). Novos caminhos para a liderança escolar. Porto: Edições ASA.

Sergiovanni, T. (2004a). *Mundo da liderança: desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal*. Porto: ASA.

Torres, L. & Palhares, J. (2009). Estilos de liderança e escola democrática.

Trigo, J.R e Costa, J.A. (2008, out/dez). Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. Ensaio: aval. pol. públ. Educ, Rio de Janeiro, v. 16, n.61, pp.561-582.

Vicente, N.A.L. (2004). Guia do Gestor Escolar – Da Escola de Qualidade Mínima Garantida à Escola com Garantia de Qualidade. 1ª Edição. Coleção: Perspetivas Atuais/Educação. Porto, Edições ASA.

Yin R.K. (1994), 'Case Study Research - Design and Methods', 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications

Zabalza, M. A. (1997). Planificação e desenvolvimento curricular na escola. Porto: Edições Asa.

Zenhas, Armanda (2006). O papel do Diretor de Turma na colaboração Escola-Família. Porto: Porto Editora

Webgrafia

Almeida, S.J.S.C.O. (2012). A ação do Diretor de Turma na promoção do trabalho colaborativo do Conselho de Turma (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa.

<file:///C:/Users/Vera/Desktop/DIRETOR%20DE%20TURMA/TESES/A%20AÇÃO%20DO%20DIRETOR%20DE%20TURMA%20NA%20PROMOÇÃO%20DO%20TRABALHO%20COLABORATIVO%20DO%20CONSELHO%20DE%20TURMA%20.pdf>

Boavista, C. (2010). O diretor de turma – perfil e múltiplas valências em análise. http://recil.ulusofona.pt/bitstream/handle/10437/1246/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado_Maio%20-%20202011%20-%20PDF.pdf?sequence=1

Boavista, C.& Sousa, O. (2013). O Diretor de Turma: perfil e competências. Revista Lusófona de Educação, 23, 77-93. <http://www.redalyc.org/html/349/34927867003/>

Carapeta, L.M.C. (2014). Liderança e resultados escolares – indícios de uma relação. Um estudo a partir de relatórios de avaliação externa (Tese de Mestrado). Universidade de Évora. Évora. Recuperado de <http://www.rdp.uevora.pt/bitstream/10174/13428/1/Lideran%C3%A7a%20e%20resultados%20escolares%20%E2%80%93%20ind%C3%ADcios%20de%20uma%20rela%C3%A7%C3%A3o.%20Um%20estudo%20a%20partir%20de%20relat%C3%B3rios%20de%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20externa.pdf>

Carvalho, Ana Paula Pinto (2012). Relatório de Atividade e de Desenvolvimento Profissional. Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9059/1/Relatório%20Final%20Ana%20Paula%20Pinto%20Carvalho.pdf>

Dias, M. C. & Martins & Ferreira, J. M. (2005) Das competências legais às práticas organizacionais do diretor de turma: estudo de caso.

https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/657/1/Vol_I.pdf

Ferreira, M. M.& Jacinto & Pedro, M. J. (2006) Dinâmicas do diretor de turma na promoção do envolvimento da família na escola: um contributo a diminuição da indisciplina.

<http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/676/1/LC192.pdf>

Ferreira, M. (2014) O Diretor de Turma no Papel de Líder Intermédio.

http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16757/1/Relat%C3%B3rio_%20Mar%20ta%20Ferreira.pdf

Grave-Resendes, L.& Dias, M. L.S. (2007) O clima de escola visto pelos alunos: um estudo numa escola secundária no Concelho de Odivelas.

<http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/652/1/LC280.pdf>

Martins, Rosa(2011). O Director de Turma como gestor curricular (Elaboração/ Implementação/ Avaliação do PCT). Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação. Bragança.

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/6850/1/Rosa-TP%20final.pdf>

Mendonça, C.F.G.C. (2009). O Director de Turma: líder e facilitador da relação educativa. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Algarve. Faro.

http://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/241/2/Tese_vers%C3%A3o_final_aposdefesa%20doc_.pdf

Patrício, M.F. A pertinência do papel do Diretor de Turma no nosso contexto escolar. Resumo.pp-1-10.

<http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/8196/1/ArtHipólita%20BMF.pdf>

Sá, Virgínio (1996) O diretor de turma na escola portuguesa: da grandiloquência dos discursos ao vazio dos poderes. Artigo 2008

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/499/1/VIRGINIOSAVIII.pdf>

Sá, V. (1997). Racionalidades e práticas na gestão pedagógica - O Caso do diretor de turma. Lisboa: IIE (Dissertação de mestrado apresentada no Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho)

[http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/cce16\[1\].pdf](http://biblioteca.esec.pt/cdi/ebooks/docs/cce16[1].pdf)

Salgueiro, António Rijo (2010). O director de turma como gestor do Projecto curricular: estudo de caso.

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/3392/1/ulfp037687_tm.pdf

Santos, Fernando (2013) Práticas de Liderança do(a) Director(a) de Turma sob a perspectiva dos alunos. Um estudo numa escola da região autónoma da madeira.

[file:///C:/Users/Vera/Desktop/DIRETOR%20DE%20TURMA/Práticas%20de%20Liderança%20do\(a\)%20Director\(a\)%20de%20Turma%20sob%20a%20perspectiva%20dos%20alunos.pdf](file:///C:/Users/Vera/Desktop/DIRETOR%20DE%20TURMA/Práticas%20de%20Liderança%20do(a)%20Director(a)%20de%20Turma%20sob%20a%20perspectiva%20dos%20alunos.pdf)

Serra, F. H. S & Rua, M. F. F.(2008). O diretor de turma: um desempenho de papel labiríntico.

http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1576/1/FR_Mestrado23072010.pdf

Silva, M. I. (2007). O diretor de turma e a gestão curricular no conselho de turma – consenso ou conflito? Estudo do papel do Diretor de Turma em contextos sociais distintos na região Centro do país. Tese de mestrado não-publicada, Universidade Portucalense, Infante D. Henrique, Porto.

file:///C:/Users/Vera/Desktop/DIRETOR%20DE%20TURMA/TESES/O%20Director%20de%20Turma%20e%20a%20gestão%20curricular%20no%20conselho%20de%20turma%20consenso%20ou%20conflito_CAPII_P47.pdf

Viana, Joana (2017). Currículo em contextos informais: contributos para a (re) conceptualização do conceito de currículo a partir de aprendizagens online. Universidade de Lisboa, Instituto de Educação, Lisboa.

http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/27572/1/ulsd730557_td_Joana_Viana.pdf

Zenhas, Armanda (2004) A direcção de turma no centro da colaboração entre a escola e a família.

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/713/1/Tese.pdf>

Webinars DGE

<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/autonomia-e-flexibilidade-curricular-porque>
<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/perfil-dos-alunos-saida-da-escolaridade-obrigatoria>

<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/aprendizagens-essenciais>

<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/participacao-para-flexibilizar-o-curriculo>

<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/trabalho-de-e-por-projeto>

<https://webinars.dge.mec.pt/webinar/aprendizagem-e-colaboracao-entre-docentes>

Referências Legislativas:

Decreto-Lei n.º 221/74, de 27 de maio (Institui formalmente as comissões de gestão das escolas).

Portaria 677/77, de 4 de novembro (Regulamenta as atribuições do conselho directivo).

Portaria 679/77, de 8 de novembro (Regulamenta o funcionamento do conselho pedagógico e dos seus órgão de apoio)

Portaria 970/80, de 12 de novembro (Regulamenta o funcionamento do conselho pedagógico e dos seus órgãos de apoio. É definido um perfil específico para o desempenho do cargo do Director de Turma).

Decreto-Lei n.º 46/85, de 22 de fevereiro (Cria o tipo de escola preparatória e secundária C + S e dispõe sobre o pessoal docente e não docente daqueles estabelecimentos de ensino, bem como o sobre o seu funcionamento).

Decreto-Lei n.º 211-B/86, de 31 de julho (Regulamenta o funcionamento do conselho pedagógico e dos seus órgão de apoio).

Lei nº 46/86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo).

Despacho 8/SERE/89, de 8 de fevereiro (Regulamenta o funcionamento do conselho pedagógico e dos seus órgão de apoio).

Decreto-Lei n.º 172/91, de 10 de maio (Estabelece o novo regime jurídico de direcção administração e gestão dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário).

Portaria nº 921/92, de 23 de Setembro (Estabelece as competências específicas das estruturas de orientação educativa).

Decreto-lei n.º 115-A/98, de 4 de maio (Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos).

Decreto regulamentar n.º 10/99, de 21 de julho (Regulamenta o regime de autonomia, administração e gestão aplicável aos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, estabelecendo as competências das estruturas de orientação educativa, bem como o regime de coordenação das mesmas estruturas).

Decreto-Lei 6/2001, de 18 de janeiro (Aprova a reorganização curricular do ensino básico).

Decreto-lei n.º 240/2001, de 30 de agosto (Aprova o perfil geral de desempenho profissional do educador de infância e dos professores dos ensinos básico e secundário).

Decreto-lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro (Aprova o Estatuto do Aluno do Ensino não Superior).

Lei 31/2002, de 20 de dezembro (Aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior).

Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril (Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário).

Despacho normativo n.º13-A/2012, de 5 de junho (Estabelece os mecanismos de exercício da autonomia pedagógica e organizativa de cada escola).

Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho (Altera (segunda alteração) o Decreto-Lei 75/2008, de 22 de abril, que aprova o regime jurídico de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário).

Lei n.º 51/2012, de 5 de setembro (Aprova o Estatuto do Aluno e Ética Escolar, que estabelece os direitos e os deveres do aluno dos ensinos básico e secundário e o compromisso dos pais ou encarregados de educação na sua educação e formação, revogando a Lei n.º 30/2002, de 20 de dezembro).

Despacho normativo n.º13/2014, de 15 de setembro (Estabelece os princípios orientadores da organização, da gestão e do desenvolvimento dos currículos dos ensinos básico e secundário).

Despacho n.º 5908/2017, de 5 de julho (Autoriza, em regime de experiência pedagógica, a implementação do projeto de autonomia e flexibilidade curricular dos ensinos básico e secundário, no ano escolar de 2017-2018).

Decreto-lei nº54/2018, de 6 de julho (estabelece os princípios e as normas que garantem a inclusão, enquanto processo que visa responder à diversidade das necessidades e potencialidades de todos e de cada um dos alunos, através do aumento da participação nos processos de aprendizagem e na vida da comunidade educativa.)

Decreto-lei nº55/2018, de 6 de julho (estabelece o currículo dos ensinos básico e secundário, os princípios orientadores da sua conceção, operacionalização e avaliação das aprendizagens, de modo a garantir que todos os alunos adquiram os

conhecimentos e desenvolvam as capacidades e atitudes que contribuem para alcançar as competências previstas no Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória).

Portaria n.º223-A/2018, de 3 de agosto (Regulamenta o DL n.º 55/2018, de 6 de julho, no que diz respeito às ofertas educativas do ensino básico, designadamente o ensino básico geral e os cursos artísticos especializados. Em concreto, materializa a execução dos princípios consagrados no decreto-lei, definindo as regras e procedimentos inerentes à conceção e operacionalização do currículo daquelas ofertas educativas, bem como da avaliação e certificação das aprendizagens, tendo em vista o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória).

Portaria n.º 226-A/2018, de 7 de agosto – regulamenta a oferta de cursos científico-humanísticos, designadamente dos Cursos de Ciências e Tecnologias, Ciências Socioeconómicas, Línguas e Humanidades e de Artes Visuais, tomando como referência a matriz curricular base constante no DL n.º 55/2018, de 6 de julho. Em concreto, e tendo em vista que os alunos alcancem o Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória, concretiza a execução dos princípios consagrados no decreto-lei, definindo as regras e procedimentos inerentes à conceção e operacionalização do currículo desta oferta formativa, bem como da avaliação e certificação das aprendizagens. Estabelecem-se, também, os princípios de atuação e as normas orientadoras relativos ao desenvolvimento dos domínios de autonomia curricular (DAC), à organização e ao funcionamento da Cidadania e Desenvolvimento no quadro da Estratégia Nacional da Educação para a Cidadania (ENEC), à integração das disciplinas de Português Língua Não Materna e de Língua Gestual Portuguesa. Definem-se as condições que possibilitam ao aluno a adoção de um percurso formativo próprio, através de permuta de disciplinas, eliminando-se o regime de precedências com vista a aumentar tais possibilidades.

Documentos do Agrupamento/ Flexibilidade Curricular

Relatório de Avaliação Externa (2016/2017)

Contrato de Autonomia AESO/ME (2013)

Projeto Educativo AESO (2016-2019)

Regulamento Interno

Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória

Plano Curricular do Agrupamento

ANEXOS

Anexo 1_Questionário Diretores de Turma PAFC

Anexo 2_Questionário Encarregados de Educação

Anexo 3_Questionário Coordenador de Departamento

Anexo 4_Guião Entrevista Diretor da Escola

Anexo 5_Guião Entrevista Coord DT

Anexo 6_Entrevista Diretora Escola Transcrição

Anexo 7_Entrevista ao Coordenador dos Diretores de Turma Transcrição

Anexo 8_Quadro de Codificação para Análise de Conteúdo de Entrevista
Diretor

Anexo 9_Quadro de Codificação para Análise de Conteúdo de Entrevista Coord
DT

Anexo 10_Monitorização CT

Anexo 11_Monitorização Final

Anexo 12_Relatório Crítico de DT

Anexo 13_Projeto_educativo_2016_2019

Anexo 14_Regulamento Interno

Anexo15_PAPA

Anexo 16_Avaliação externa

Anexo 17_Perfil do aluno

Anexo18_AE documento enquadrador

Anexo 19_Estratégia cidadania original